



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

Gestión por Procesos para Mejorar la Productividad del Personal en el  
Área de Consultas Generales del Centro de Contacto BCP sede  
Trujillo, 2020.

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

Ingeniero Industrial

**AUTORES:**

Salazar Espinoza Katherine Soledad (ORCID:0000-0002-4359-8925)  
Torres Quispe Paola Silvana (ORCID:0000-0003-3372-3953)

**ASESOR:**

Mgtr.Castillo Martínez Williams Esteward (ORCID:0000-0001-6917-1009)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión Empresarial y Productiva

TRUJILLO-PERÚ

2020

## **Dedicatoria**

### **A MI FAMILIA**

Por su amor, comprensión, sacrificio de estos años y lograr sacarme adelante, por apoyarme siempre y brindarme la confianza para alcanzar mis metas, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí. Por ser ese impulso les dedico el fruto de toda mi labor.

### **A MIS HERMANAS**

Por siempre acompañarme en estos años, dándome aliento a seguir adelante con el cumplimiento de mis metas.

## **Agradecimiento**

Le doy gracias a Dios por darnos fuerza y salud en estos tiempos difíciles.

A la Universidad César Vallejo por formarnos integralmente a lo largo del desarrollo académico de nuestra carrera, a los docentes que con su experiencia contribuyeron al fortalecimiento de nuestras competencias como futuras ingenieras; y de manera muy especial a nuestro asesor el ingeniero Williams Esteward Castillo Martinez, por su orientación y el apoyo brindado durante la realización de nuestro proyecto, destacando su interés, y el tiempo brindado para que el proyecto culminará exitosamente.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Resumen .....	viii
Abstract .....	ix
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. MARCO TEÓRICO .....	3
III. METODOLOGÍA .....	10
3.1. Tipo y diseño de investigación. ....	10
3.2. Variables y operacionalización .....	10
3.3. Población, muestra y muestreo .....	11
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	11
3.5. Procedimientos .....	13
3.6. Método de análisis de datos.....	13
3.7. Aspectos éticos .....	13
IV. RESULTADOS.....	14
V. DISCUSIÓN .....	44
VI. CONCLUSIONES .....	48
VII. RECOMENDACIONES .....	49
REFERENCIAS.....	50
ANEXOS .....	56

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	12
Tabla 2.Codificación de los procesos y tiempo estándar del área de consultas generales del BCP. ....	15
Tabla 3.Codificación de los procesos y tiempo estándar del área de consultas generales del BCP. ....	16
Tabla 4.Codificación de los procesos y tiempo estándar del área de consultas general del BCP. ....	17
Tabla 5.Codificación de los procesos y tiempo estándar del área de consultas generales del BCP. ....	18
Tabla 6.Cuadro de Operacionalización de las variables. ....	58
Tabla 7. Actividades – Asesor del proceso de consultas generales del BCP sede Trujillo.....	57
Tabla 8. Actividades del asesor con puntaje realizado por el jefe del área .....	58
Tabla 9. Respuesta del consumidor (SUB CAS). Área de consultas generales del BCP.....	57
Tabla 10. Características SMART. Área de consultas generales del BCP sede Trujillo.....	58
Tabla 11.Casa 1 de la calidad del cliente final.Área de consultas generales. ....	59
Tabla 12.Inventario de procesos críticos.....	23
Tabla 13. Tabla de frecuencias de las causas del proceso de consumos truncos y duplicados.....	61
Tabla 14.Frecuencias ordenadas de las causas del proceso de consumos truncos y duplicados .....	61
Tabla 15. Tabla de frecuencias de las causas del proceso de retiro trunco.....	61
Tabla 16. Frecuencias ordenadas de las causas del proceso de retiro trunco.....	62
Tabla 17. Tabla de frecuencias de las causas de desafiliación de YAPE .....	62
Tabla 18.Frecuencias ordenadas de las causas del proceso de desafiliación de YAPE.....	62

Tabla 19.Tabla de frecuencias de las causas del proceso de Verificación de movimientos para cuadre de créditos.....	63
Tabla 20.Frecuencias ordenadas de las causas del proceso de Verificación de movimientos para cuadre de créditos.....	63
Tabla 21.Respuestas del consumidor (SUB CAS) Área de consultas generales del BCP .....	63
Tabla 22.KPIS del consumidor final (jefe del área de consultas generales .....	34
Tabla 23.Herramienta de los 5 ¿Por qué? .....	36
Tabla 24.Matriz MFEA sin controles en las actividades .....	39
Tabla 25.Medida Correctiva para el proceso de consumos truncos y duplicado..	40
Tabla 26. Medida Correctiva para el proceso de retiro truncos .....	40
Tabla 27. Medida Correctiva para el proceso de desafiliación de YAPE .....	40
Tabla 28. Medida Correctiva para el proceso de verificación de movimiento para cuadre de créditos en el área de consultas generales del BCP .....	41
Tabla 29.Procesos Mejorados.....	41
Tabla 30.Prueba de Hipótesis T – Student .....	64

## ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS

Figuras 1.Diagrama de Ishikawa.....	67
Figuras 2.Mapa de Procesos del área de consultas generales.....	14
Figuras 3.Operaciones con mayores problemas en el área de consultas generales del BCP,sede Trujillo 2020 .....	19
Figuras 4.Acumulado CAS del área de consultas generales. ....	20
Figuras 5.Productividad Promedio de Abril .....	21
Figuras 6. Productividad Promedio de Mayo.....	21
Figuras 7.Productividad Promedio de Junio .....	22
Figuras 8.Ventas por parte de los asesores.....	23
Figuras 9. Diagrama de Pareto del proceso de consumos truncos y duplicados ..	25
Figuras10.Diagrama Causa – Efecto del proceso de consumos truncos y duplicados .....	26
Figuras 11. Diagrama de Pareto del proceso de Consumos truncos .....	27
Figuras 12.Diagrama Causa – Efecto del proceso de consumos truncos .....	28
Figuras 13.Diagrama de Pareto del proceso de Desafiliacion de YAPE .....	29
Figuras 14. Diagrama Causa – Efecto del proceso de Desafiliacion de YAPE .....	30
Figuras 15.Diagrama de Pareto del proceso de Verificacion de movimientos para cuadre de créditos.....	31
Figuras 16.Diagrama Causa – Efecto del proceso de Verificacion de movimientos para cuadre de créditos.....	32
Figuras 17. Indicadores Asesores.....	33
Figuras 18.Diagrama de Pareto de Casa 1 de calidad.....	33
Figuras 19.Productividad Final de los asesores .....	43
Figuras 20. Mapa de Procesos .....	68
Figuras 21.Diagrama de Ishikawa.....	68
Figuras 22.Diagrama de Pareto .....	68
Figuras 23.Valoraciones para la Matriz FMEA .....	68
Figuras 24.Fórmula para calcular NRP .....	68

## Resumen

El centro de Contacto del BCP tiene diferentes áreas, sin embargo, la investigación está centrada en el área de consultas generales que tiene como función atender llamadas de entrada y salida, una guía en línea, brindando así mayor facilidad a los clientes para mantenerse en contacto con el banco sin un cronograma de actividades y sin tener una priorización de las mismas, en la presente investigación se mejoró la productividad del personal del área de consultas generales mediante la aplicación de la gestión por procesos. Para lograr esta implementación se empleó las fases de la gestión por procesos, realizando un mapa de procesos, inventario de procesos, ficha de indicadores y un manual de procesos para realizar un seguimiento y control. El tipo de investigación es aplicada con un diseño pre experimental. La población, muestra y unidad de análisis fueron 40 asesores del área de consultas generales encargados de asesorar en las consultas de los clientes desde la obtención del producto hasta los procedimientos necesarios. Se utilizó la prueba de T - student para determinar la significancia de las mediciones. Se concluyó que después de la aplicación de la gestión por procesos los meses julio, agosto y septiembre la productividad del personal mejoró 9,6 llamadas/hora con una diferencia de 3.06 llamadas/hora.

**Palabras claves:** Gestión por procesos, Productividad, Asesores.



## **Abstract**

The BCP Contact Center has different areas, however, the research is focused on the area of general inquiries whose function is to answer incoming and outgoing calls, an online guide, thus providing greater ease for customers to keep in touch With the bank without a schedule of activities and without prioritizing them, this research improved the productivity of the staff in the general consultation area through the application of process management. To achieve this implementation, the phases of management by processes were used, making a process map, process inventory, indicator sheet and a process manual for monitoring and control. The type of research is applied with a pre-experimental design. The population, sample and unit of analysis were 40 consultants from the general consultation area in charge of advising on customer inquiries from obtaining the product to the necessary procedures. Student's T test was used to determine the significance of the measurements. It was concluded that after the application of process management in July, August and September, staff productivity improved by 9.6 calls / hour with a difference of 3.06 calls / hour.

**Keywords:** Management by processes, Productivity, Consultants.

## I. INTRODUCCIÓN

En el contexto global existió una fuerza de trabajo de aproximadamente 6.5 millones de trabajadores en el área de “Call Center” en Estados Unidos. Para distintos países, una muestra de datos nos ilustra el escenario siguiente: Europa, tiene una cantidad de 750 mil colaboradores en la industria, en Francia hay 200 mil, una suma muy parecida a México que posee 190 mil personas. (The Call Centers Sector: Structure and Trends. Notes about the Mexican Situation, 2012). El diseño de medición del proceso de atención y la organización del trabajo se expresa mediante la correlación del porcentaje de llamadas procesadas y la duración que el usuario se mantiene en espera. Un porcentaje de estándar es de 80% a nivel internacional de llamadas atendidas y en un tiempo de 20 segundos. (Call Centers and the new jobs of the 21st Century, 2010). En el Contact Center la relación con los clientes es una de las piezas fundamentales, por esta razón cada año tiene un gran crecimiento. En España en el 2017, 1.606,48 millones de euros fue la facturación, lo cual significa un aumento de 3,14% con respecto al 2016. (Asociación CEX, 2017). En el contexto nacional, el sector Telecomunicaciones y Otros Servicios de Información aumentó en 5.8%. (INEI, 2016). La industria de centros de contactos en el Perú genera alrededor de 50,000 puestos de trabajo, de los cuales el 50% corresponde a la prestación de servicios a terceros. Además; el 70% de empleos es para gente joven y en su gran mayoría se trata del primer empleo. (APEXO, 2018). Perú estaría convirtiéndose en un refugio de primera elección para los centros de contacto españoles brindando sus servicios para la atención, lo cual requiere una buena gestión y de esta manera se refleje la productividad del personal, ya que se verifica el desacuerdo de los clientes con los procedimientos que se aplican en las empresas teleoperadoras. (Asociación Peruana de Centros de Contactos, 2014). En el contexto local, las empresas de Call Center de La Libertad registran una gran cantidad de reclamos diarios debido a que no se siguen los lineamientos para el ingreso de sus solicitudes o por el tiempo estimado de atención evidenciando la baja productividad de los asesores. El centro de contacto del BCP se posicionó en Trujillo en el Distrito de La Esperanza, Parque Industrial en el año 2012. Este centro se dedica atender llamadas de entrada y salida, una guía en línea, brindando así mayor facilidad a los clientes para mantenerse en contacto con el banco. Los principales problemas que presenta este centro de

contacto del BCP son: Toma de datos y procesos incorrectos, incumplimiento de objetivos de los asesores, bajo rendimiento de los asesores, fallas en la configuración de Avaya y aplicativos tradicionales. (Ver Anexo B1). Por ende, el trabajo de investigación que se presenta busca solucionar el problema que atraviesa este campo de consultas generales del centro de contacto BCP progresando con respecto a la productividad de los asesores mediante la Gestión por Procesos. Por lo mencionado anteriormente se planteó el siguiente **problema de investigación**: ¿Cómo influye la gestión por procesos en la mejora de la productividad del personal en el área de consultas generales del centro de contacto BCP sede Trujillo, 2020?. El proyecto de investigación se **justificó** de manera teórica porque accede poner a prueba la aplicación de “Gestión por Procesos y la Productividad del Personal” que en determinadas entidades no se toman en cuenta. Además, se justificó de forma práctica, debido que al emplearse una gestión por procesos le da la facultad a la empresa de poder resolver los problemas identificados y contribuir a estandarizar los procesos, trayendo como resultado un proceso con menor tiempo de atención, y así aumentar la productividad de los asesores. Además de ello, es adecuada metodológicamente pues los investigadores proponen instrumentos para puntualizar las variables que serán en un futuro de mucha validez para estudiantes que tengan este tipo de investigación. Para ello el **objetivo general** planteado fue: Aplicar la “Gestión por Procesos para mejorar la Productividad del Personal en el Área de Consultas Generales del Centro de Contacto BCP sede Trujillo, 2020”. Por lo tanto, los **objetivos específicos** fueron “Realizar un diagnóstico situacional de los procesos en el área de consultas generales del centro de contacto BCP sede Trujillo, 2020”, el segundo fue “Determinar el nivel de productividad actual del personal en el área de consultas generales del centro de contacto BCP sede Trujillo, 2020”, el tercero fue “Mejorar los procesos críticos en el área de consultas generales del centro de contacto BCP sede Trujillo, 2020”, y por último ; “Evaluar la mejora de la productividad del personal después de la aplicación de la gestión por procesos en el área de consultas generales del centro de contacto BCP sede Trujillo, 2020”. La **hipótesis** planteada fue la siguiente: “La gestión por procesos influye favorablemente en la mejora de la productividad del personal en el área de consultas generales del centro de contacto BCP sede Trujillo, 2020”.

## II. MARCO TEÓRICO

En objeto de investigación se encontraron **antecedentes internacionales** como el trabajo realizado por Pluas (2018), denominada: “LA MEJORA CONTÍNUA DE PROCESOS EN EL CENTRO DE CONTACTO DE LA EMPRESA IIASA CATERPILLAR” en Ecuador, concluyó que, a partir de objetivar los tiempos muertos, a consecuencia de la falta de una organización y estructura de los procesos, genera una pérdida económica. Además, con el enfoque de las más importantes actividades que se hacen en los procesos, se minimizó el tiempo no utilizado de los asesores, al reducir el tiempo muerto se logró un ahorro entre \$363.60 y \$727.20. Por otro lado, con la actualización de base de datos se lograrán disminuir el indicador de 76.6 % al 50% de no contactabilidad para tener una respuesta efectiva. Plúas Lucio determinó que al utilizar la herramienta de gestión por procesos logro disminuir el indicador de no contactabilidad lo cual nos aporta que mediante este método aumentara la productividad de los asesores en el centro de contacto. Además, Lemus y otros (2019) en su proyecto: “SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA EL CALL CENTER PRONTO BPO, CON BASE A ISO 9001:2015 EN SAN SALVADOR”, concluyó que tiene una estructura de comunicación deficiente, lo que causa un desconocimiento de los cambios en la organización, ocasionando contradicciones entre los asesores, también nos dice que integra lo procesos del área con las herramienta de gestión de calidad para diseñar el sistema empleando un mapa de procesos adecuado a las necesidad de la entidad. Sandoval precisa que al elaborar un mapa de procesos nos ayudara a realizar un diagnóstico de cómo opera el área y de esta manera identificar los posibles procesos estratégicos, operativos o de apoyo que están fallando. Por otro lado, en el ámbito nacional se realizaron estudios considerando como referencia la tesis de Apari Muñoz (2017): “APLICACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN EL ÁREA ATENCIONES PORTABILIDAD DE LA EMPRESA ATENTO LIMA -2017”. Empleando un estudio de diseño pre-experimental. Por lo cual realizó un diagnóstico situacional empleando los instrumentos como “Diagrama de causa-efecto”, “Diagrama de Frecuencias”, permitiendo hacer un análisis previo. Emplearon la técnica de observación utilizando un instrumento denominado guía de observación plasmando el tiempo que demora cada asesor y posteriormente calcular la productividad.

También utilizaron diagramas de flujos. Se concluye que al aplicar la “Gestión por Procesos”, aumenta el rendimiento de los asesores en relación a los totales casos recibidos, lo cual significa que se cumplió el objetivo dentro de lo establecido cambiando de 61% a 90%. Apari Muñoz nos aporta que se logrará analizar la situación actual que atraviesa la empresa aplicando “Diagrama de Causa-Efecto y Frecuencias”. Y a la vez, utilizando un instrumento de guía de observación se podrá tener una información detallada y ordenada del tiempo que se demora en atender un asesor en una llamada y de esta manera determinar tiempo estándar del proceso. Del mismo modo, Cano Taza (2017) en su tesis: “PROPUESTA DE MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD EN EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE UN CALL CENTER”. Su objetivo es plantear un sistema de Gestión para Supervisores, y se logre un manejo eficiente de su personal y Obtener Mejores Resultados en Productividad”. La investigación es aplicada, debido a que las teorías facilitaran a la propuesta y de esta manera solucionar los problemas de la dirección superior. También se ha realizado una encuesta a 120 personas. Por otro lado, su objetivo específico es determinar el rendimiento del Personal con Indicadores que establece al Personal Mensualmente y se realice un seguimiento constante para llegar al cumplimiento”. La métrica: “Evaluación de desarrollo del asesor” (EDS), se define en tres bloques: Calidad, operación y eficiencias; enfocados en la productividad del Call Center para poder cumplir con un cumplimiento mínimo de 85% en la suma de los tres bloques. Cano nos aporta que al emplear estas métricas se podrá identificar como se desempeñan los asesores y así poder realizar los cálculos respectivos para determinar la productividad del personal en el Call center. De la misma manera, Calle Reyes (2018) en su investigación titulada: “MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN MEDIANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN POR PROCESOS EN LA CAJA PAITA S.A. 2018”, teniendo una investigación de tipo aplicada, con un diseño pre-experimental, siendo la población, muestra y la unidad de análisis: el personal encargado de realizar las atenciones de las solicitudes. Utilizando la técnica de observación y el instrumento usado es la guía de observación, por otro lado, emplearon la ficha técnica de indicadores, diagrama de proceso y diseñaron el mapa de procesos. Calle concluyo que al implementar gestión por procesos incremento el rendimiento del personal en 40.78 %, pasando de 20.77% antes de

realizar la mejora. Esta investigación sirve como aporte debido a que emplea fichas técnicas de indicadores y diseño un mapa de procesos lo cual nos servirá para mejorar los procesos que actualmente los asesores vienen realizando y de esta manera resolver la problemática. **También, en el ámbito local** según: (Cubas , 2017) en su investigación titulada: “MEJORA EN LOS PROCESOS DE COBRANZA TELEFONICA PARA INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD DE LOS GESTORES DEL BANCO DE CREDITO DEL PERU-TRUJILLO, fue realizada en la Universidad Cesar Vallejo, empleando un estudio aplicado con un diseño pre-experimental. En el cual aplicaron el ciclo de la mejora continúa teniendo en primer lugar la planear donde mediante la QDF lograron seleccionar los procesos donde interviene el cliente, posteriormente se realiza la ponderación según el porcentaje de importancia que se le designe. Siguiendo con SMART, lo cual se interpreta como la herramienta que debe ser medible y alcanzable, además con la finalidad se encontrar los indicadores claves. Con todo lo medicinado anteriormente permitió generar un rendimiento de 1.94% en el primer mes, significando un aumento a 72.68% en los gestores del BCP. Aquí Cubas nos mencionan que al aplicar la “Gestión por Procesos”, aumenta el rendimiento de los gestores del BCP, lo que indica que en esta investigación presentada también tendremos resultados favorables dado que emplearemos la misma herramienta. De igual manera, (Desposorio Jara, 2017) presentó una tesis titulada: “LOS INCENTIVOS LABORALES Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA CENTRO DE CONTACTO TELEATENTO DEL PERÚ SAC, PLATAFORMA BBVA CONTINENTAL, DE LA CIUDAD DE TRUJILLO – 2016”, la investigación utilizó un diseño no experimental, por lo que la población por ser pequeña fue igual a la muestra con 58 asesores tuvo como instrumento a la encuesta para obtener sus datos. La conclusión que obtuvo el autor fue comprobar que la satisfacción laboral influye favorablemente en la eficiencia de la productividad de la empresa: Centro de Contacto Teleatento del Perú SAC, plataforma BBVA Continental, de la ciudad de Trujillo – 2016”, teniendo como aporte destacado que se centra en la productividad de sus asesores sin dejar de lado su satisfacción como clientes internos, teniendo a sus colaboradores satisfechos la productividad aumentó sin necesidad de presionarlos para llegar a sus indicadores.

Para desarrollar adecuadamente este estudio se necesita fundamento **teórico** donde se debe partir definiendo el significado de calidad y según los maestros de la calidad como Juran nos dice que para mejorar el cumplimiento de las necesidades del cliente se debe aplicar la reconocida trilogía de la calidad que se integra en tres procesos planear, controlar y mejorar. Del mismo modo Crosby la define como cumplir con las expectativas del usuario tratando prever algún defecto, por último; Deming dice que la calidad corresponde a la interpretación de las necesidades de las personas para ser mejoradas. (Gutierrez, 2014). Es necesario también conocer que una serie de actividades relacionadas entre sí se le denomina procesos y tienen como propósito un determinado resultado a partir de un input y es necesario que utilice recursos. (Cubas , 2017). Asimismo, los procesos son secuencia de actividades sistematizadas que dan como conclusión un producto y éste tiene validez para el cliente. (Hitpass, 2017). Existen tres tipologías de procesos como: Estratégicos que son encargados de analizar y fijar las oportunidades de las organizaciones, sus habilidades y políticas. También, Claves que son los mediadores para la adecuada llegada de un producto o servicio que se entrega al cliente. “Procesos de soporte” que simplifican los recursos y el cumplimiento de los procesos. (Carvajal, 2017). El mapa de procesos, proporciona una visibilidad de trabajo que se lleva a cabo en una unidad, mediante este tipo de gráfica se puede identificar las tareas o pasos que en el día a día son descuidados, y que perjudican positiva o negativamente el desenlace del trabajo. El mapa de procesos permite reconocer las tareas que están fallando y de esta manera se pueda lograr una solución y tener resultados satisfactorios. (Mallar, 2014). La gestión por procesos es sistemática por la forma de precisar, analizar y sobre todo aumentar el beneficio adicional de los procesos de la empresa para ejecutar las metas propuestas e incrementar la complacencia de los consumidores; por lo tanto, la forma sistemática se sostiene en el rendimiento de la productividad y el control de gestión (Brocke, 2014). Por otro lado, la “Gestión por Procesos”, implica una visión transversal de la empresa, la cual se centra en la satisfacción de las indigencias del cliente y posibilita una clara visualización de la cadena de valor del sistema productivo accediendo lograr la eficacia requerida de los procesos. La gestión tradicional es más organizada en cuanto al cumplimiento de las funciones, presenta los arquetipos desde el punto de vista propio, por lo cual, puede

entenderse como una dirección en que el cliente está próximo de los procesos productivos, sin olvidar que los procesos de servicios tienen una característica en particular: “que el cliente esté más cerca del proceso operacional”. (Torres, 2014). “La Gestión por Procesos”, se conceptualiza como la disciplina que permite darle dirección a los negocios en diseñar, determinar, simbolizar, precisar, examinar y perfeccionar los procesos con propósito de hacerlos más productivos y lograr total confianza del consumidor. (Bravo, 2015) .Según (Rocha, 2013) la gestión de procesos es importante ya que; implica la identificación y definición de procesos, instituir responsabilidades, evaluar desempeños y explorar oportunidades para mejoras adicionales. Por lo tanto, la noción detrás de la gestión adecuada de procesos es mejorar el flujo de trabajo de las organizaciones y hacer que esa organización sea capaz de adaptarse al entorno de incertidumbre. La Gestión por Procesos, apoya el crecimiento del rendimiento, la cual es un término antiguo que mide la eficacia de una persona, equipos, fábrica y un sistema al transformar las entradas en salidas útiles .Los pasos de la gestión por procesos deben identificar primero a los clientes y sus necesidades, luego definir modelos de servicio o producto y luego formular un mapa de procesos Después de eso, el proceso clave o crítico debe describirse y finalizar con el análisis de datos y la mejora del proceso. (González, y otros, 2013). Según el maestro de calidad **Deming** nos dice que para mejorar la calidad corresponde a la interpretación de las necesidades de las personas para ser mejoradas. (Gutierrez, 2014). El **ciclo Deming** es una guía para la mejora continua y para la resolución de problemas sistemáticos o estructurados, básicamente consta de cuatro actividades: planificar, realizar, comprobar y actuar. (Lluís Cuatrecasas y Jesús González Babón , 2017). Por lo que, para realizar la eficiencia de procesos y lograrlo, según Deming, se dispone el siguiente ciclo estratégico que es la planificación del objetivo y como pretende lograrlo. “Hacer”, en esta etapa se realiza la implementación de las acciones planificadas antes mencionadas. “Verificar”, esta etapa se cerciora la inserción de las acciones para lograr las mejoras planificadas y, por último: “Actuar”, en función a los resultados de comprobación antes mencionada, se opera las correcciones relevantes o se convierten las mejoras alcanzadas. (Chang, 2015). Las **herramientas para la mejora de procesos** incluyen House of Quality 1, que es una matriz que establece la relación entre las necesidades del cliente y las características del diseño que



propone una empresa. El diseño de indicadores clave de desempeño (KPI), en el que se emplea S.M.A.R.T. significa que los indicadores deben ser específicos, medibles, alcanzables, rentables y puntuales. Quality House 2; es una matriz que establece la relación entre características de diseño (elementos de medición) y componentes de diseño (obtenidos de diagramas FAST). (Brocke, 2014). El diagrama FAST (Tecnología de análisis de funciones del sistema) permite dividir y separar las funciones del producto para que puedan procesarse por separado, luego dividirse en categorías mayores y menores y mostrarse gráficamente. (Bravo, 2015). El **Diagrama de Pareto** se dibuja en orden de frecuencia decreciente a través de un diagrama de barras; es decir, se priorizan los aspectos más relevantes. En definitiva, es una tipología de distribución de frecuencias que está basado en el principio de Pareto, el cual tiene la regla 80/20, ésta indica que el 80% de los problemas son provocados por un 20% de los motivos que lo provocan. Este principio ayuda a diferenciar los errores críticos de los triviales. (Desposorio Jara, 2017). Al analizar el **efecto de las fallas (FMEA)** es una herramienta cuantitativa que se utiliza básicamente en varios modelos de procesos, enfocándose en estudiar los productos y su vida útil, y evaluando el costo de un buen diseño. Tiene un método preventivo que puede analizar la causa y el impacto de errores o el mal funcionamiento antes de completar el método. También se aplica a productos complejos compuestos por varios departamentos de una organización. Este método también se puede utilizar para nuevos productos y nuevos procesos. (Baquerizo Cruz, 2017). Otra técnica que ayudan mucho a mejorar los procesos se basa en un conjunto de preguntas planteadas en el proceso de investigación del problema para determinar la causa tentativa del problema. También se puede utilizar como complemento de otras herramientas. Es crucial que las personas que componen los 5 porqués estén completamente sincronizadas para que finalmente los datos sean lo más claros posible. Sin embargo, no es obligatorio llegar a la quinta razón, porque la razón principal se puede obtener antes de la última pregunta. (Hidalgo, 2013). La productividad utiliza diversas técnicas que mejoran el proceso final. Algunas de las formas para poder aumentar la productividad son la modernización, innovación, desarrollo de nuevos productos y sobre todo procesos acorde con la tecnología de la actualidad. (Kiran, 2020). Además, la productividad del sistema de elaboración y la calidad de los productos: son factores importantes

para determinar la eficacia de los sistemas de producción, por lo tanto, la medida de la **productividad** en los procesos de producción se desarrolla de modo que indique un aumento o disminución de la tasa de productividad como una parte importante del sistema. (Usubamatov, 2018). La productividad está fuertemente relacionada con la rentabilidad, es por este motivo por el cual las empresas ya sean de servicio o de fabricación necesitan operar de la manera más productiva posible, incluso es necesario superar la valla más alta de la productividad ya que el mundo empresarial competitivo en el que vivimos lo exige y es por esto que las empresas se encuentran en constantes cambios. (Blank, 2013). Además, la productividad tiene grandes beneficios para los operativos como salarios más altos o bonificaciones extras al sueldo habitual, mayor seguridad en el área de trabajo y satisfacción de sus colaboradores, mayor motivación en los trabajadores y mejor clima laboral, los beneficios también son para la compañía como más ganancias gracias a la reducción de costos, producción a mayor volumen y, por lo tanto, un crecimiento en ventas, también un progreso en la figura pública de la organización. Adicionalmente, todos los buenos resultados de la productividad benefician a la nación en cuanto a ingresos de impuestos mayores, más divisas gracias al comercio de exportación y prosperidad de otras comunidades gracias a la mejor calidad de vida. (Kiran, 2020). El modelo de la productividad está relacionado básicamente a las Salidas/Entradas, tomando como entradas a los llamados factores 6M los cuales son M.O, métodos, materiales, maquinarias, medio ambiente, finalmente, mediciones, Para incrementar la productividad existen dos enfoques, el primero es el cuantitativo que incluye a más personal, máquinas e inversión y el segundo es el enfoque cualitativo que implica trabajar más duro y eliminar desperdicio para simplificar, la productividad tiene tres limitantes los cuales si no tienen una buena gestión afectarán su nivel, son la sobrecarga, es decir, trabajos pesados, la variabilidad y el desperdicio que incluye a sobreproducción, productos o servicios defectuosos, procesos innecesarios y tiempos de espera. La meta de la productividad es la satisfacción del cliente, beneficio empresarial en cuanto a la rentabilidad y para eso se basa en velocidad y calidad, tomando en cuenta que es necesario que sus colaboradores tengan estabilidad, orden y limpieza, también ser acompañados por un líder que gestione su talento. (Socconini, 2019) .

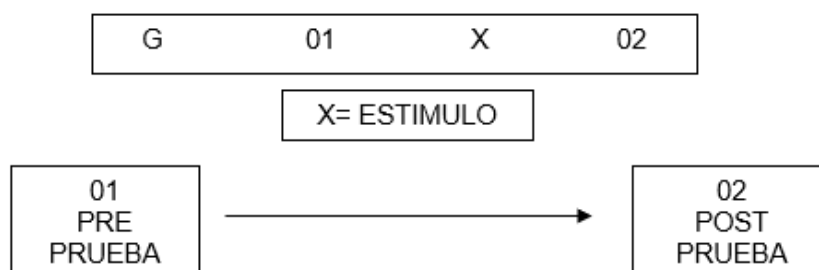
### III.METODOLOGÍA

#### 3.1.Tipo y diseño de investigación.

**Tipo de investigación:** La investigación planteada fue aplicada, debido que los estudios teóricos de la gestión por procesos lograron mejorar la productividad del personal en el área de consultas generales del centro de contacto del Banco de Crédito del Perú.

**Diseño de investigación** La investigación empleo el método experimental, con diseño Pre – Experimental, donde tuvo un control inferior en la variable independiente gestión por procesos, con el desarrollo de una Pre prueba y Post Prueba, para mejorar la variable dependiente productividad del personal en el área de consultas generales del Centro de Contacto del Banco de Crédito del Perú. Según Hernández Sampieri (2014) definió el diseño preexperimental como un diseño de un solo grupo cuyo grado de control es mínimo. Generalmente fue útil como un primer acercamiento al problema de investigación en la realidad.

Se presentó el siguiente diseño de investigación:



Donde:

G=Área de consultas generales del centro de contacto del BCP, Sede Trujillo.

01=Productividad antes de la aplicación de la mejora.

02=Productividad después de la aplicación de la mejora.

X = Aplicación de la gestión por procesos.

#### 3.2. Variables y operacionalización

La Variable Independiente - Cualitativa fue “Gestión por Procesos”, que según Medina León y otros (2018): “La Gestión por Procesos”, es un sistema organizacional que está integrado por métodos de análisis los cuales actúan

para eliminar actividades que no son necesarias para el proceso, también identifican procesos ineficientes o sencillamente en que actividades se puede realizar una mejora para obtener un mejor resultado final”. De la misma manera, se tendrá la variable Dependiente - Cuantitativa la cual será: “Productividad” que, según Cequea M. Rodríguez-Monroy C. (2018): “La productividad”, es el producto de la relación entre, la empresa y los recursos humanos, coordinando de manera equitativa los recursos para la conseguir los objetivos, es decir, la relación entre Salidas/Entradas de los recursos”. (Ver Matriz de Operacionalización de variables, Anexo A1)

### **3.3. Población, muestra y muestreo**

**Población:** Estuvo establecida por todos los miembros del centro de contacto del Banco de Crédito del Perú.

- **Criterios de inclusión:** Toda aquella persona que asesora en las consultas de los clientes desde la obtención del producto hasta los procedimientos necesarios.
- **Criterios de exclusión:** Toda aquella persona que no asesora en las consultas de los clientes desde la obtención del producto hasta los procedimientos necesarios.

#### **Muestra:**

Estuvo conformado por 40 asesores del área de consultas generales del centro de contacto del Banco de Crédito del Perú.

#### **Muestreo:**

Fue de aplicación no probabilística por conveniencia para la investigación.

#### **Unidad de análisis:**

Para la investigación, se consideró como unidad de análisis a un asesor del área de consultas generales del centro de contacto del Banco de Crédito del Perú, Sede Trujillo.

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

En la investigación, se utilizaron técnicas e instrumentos para el desarrollo de los objetivos planteados anteriormente. Es importante contar con la información que nos brindó el jefe del área de consultas generales. Por lo tanto, la tabla 01 presentó de manera detallada las técnicas e instrumentos que se utilizaron.

**Tabla 1: Técnicas e instrumentos de recolección de datos.**

<b>FASE DE ESTUDIO</b>	<b>FUENTES DE INFORMACIÓN/ INFORMANTES</b>	<b>TÉCNICAS</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>	<b>TRATAMIENTO/ PROCESO</b>	<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>
Realizar un diagnóstico situacional de los procesos en el área de consultas generales.	Jefe del área  Personal (Asesores)	Encuesta	Cuestionario de Preguntas. Mapa de Procesos.	Extracción de información	Se realizará el diagnóstico de los procesos.
Determinar el nivel de productividad actual del personal en el “Área de consultas generales.	Jefe del área  Personal (Asesores)	Observación Directa	Guía de Observación Hoja de cálculo de Excel	Extracción de información	Precisar la productividad actual de los asesores.
Mejorar los procesos críticos en el “Área de consultas generales.	Libros	Análisis Documental	Diagrama Causa – Efecto  Casa de la calidad Hoja de cálculo de Excel	Análisis de información	Una vez identificado los procesos críticos, se procederá al desarrollo de la mejora.
Evaluar la mejora del rendimiento del personal después de la aplicación de la gestión por procesos en el área de consultas generales del centro de contacto BCP.	Personal (Asesores)	Comparación de la productividad  Mano de obra con y sin aplicación de la “Gestión por procesos”.	Registro de indicadores por parte de los asesores. Hoja de cálculo de Excel	Análisis de información	Se evaluará si la productividad mano de obra mejoró con y sin la aplicación de la “Gestión por Procesos”.

Fuente: Elaboración Propia

### **3.5. Procedimientos**

Para el primer objetivo se dispuso el mapeo de procesos con la finalidad de recolectar la información apropiada de los procesos del área de consultas generales, aplicando una entrevista al jefe del área (Anexo C1) posteriormente se realizó un inventario de los procesos con el tiempo estándar; así mismo se aplicó una encuesta a los asesores para identificar los procesos críticos. Para el segundo, se utilizó una guía de observación y se registraron los tiempos de cada asesor haciendo uso de una hoja de cálculo de Excel, esta información se obtuvo de la data del área de consultas generales. (Anexo C6) .Para el tercero, se preparará sugerencias de mejora, se realizó una guía de entrevista al jefe del área (Anexo C2) logrando identificar los procesos críticos y realizando un inventario de los mismos , luego se aplicó la casa de la calidad para encontrar las características SMART y encontrar los indicadores más relevantes, luego llevar a cabo la ponderación de las actividades, empleando el diagrama de Pareto, resaltando los problemas con la finalidad de brindar soluciones, se realizó una revisión de la bibliografía y generación de recomendaciones medibles mediante el análisis de los datos históricos , del mismo modo se logró establecer un manual para cada proceso (Anexo D6) y el alcance de fichas técnicas (Anexo D7). Para el último objetivo, se empleó la guía de observación plasmando los tiempos en primer momento (Anexo C6) y con las mejoras (Anexo C7). Dichos datos se ingresaron a la hoja de cálculo de Excel, del mismo modo se tabuló lo recopilado por cada asesor respecto a la productividad mano de obra.

### **3.6. Método de análisis de datos**

Los resultados estuvieron representados en cuadros y gráficos en forma de barras. Para poder analizar las medidas según la categoría de los registros y además se hizo de la prueba T-student para identificar la significancia de las variables estudiadas.

### **3.7. Aspectos éticos**

En esta tesis, se presentó la información correspondiente al “Centro de Contacto del Banco de Crédito del Perú”, que fue autorizada por el área de “Consultas Generales” con el objetivo de sumar a la mejora de la eficiencia de su personal esto se realizó con la veracidad de las propuestas.

#### IV. RESULTADOS

##### DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LOS PROCESOS DEL ÁREA DE CONSULTAS GENERALES

La clasificación de los procesos del área de consultas generales como se mencionó en el marco teórico existe una tipología de los procesos como: Estratégicos, Operativos y de Apoyo; sin embargo, se consideró el Proceso Operativo ya que el área de consultas generales del BCP se centra en las llamadas de entrada de los clientes del BCP para solucionar los problemas que presenten en los productos que adquirieron. En la figura 02 se mostró el detalle de los tipos de procesos, pero centrados en el proceso operativo.



Figuras 2. Mapa de Procesos del área de consultas generales.

Fuente: Elaboración Propia

Las siguientes tablas que se mostraron indicaron cada uno de los procesos que presenta el área de consultas generales con sus respectivos subprocesos de manera codificada, así mismo se presentó el tiempo estándar de cada subproceso en minutos.

**Tabla 2.Codificación de los procesos y tiempo estándar del área de consultas generales del BCP.**

CÓDIGO	CÓDIGO	PROCESOS	CÓDIGO	SUBPROCESO	TS (min.)
ISU	ISU-CD	Consumos trancos y duplicados (POS e INTERNET)	ISU-CD-01	Recolección de evidencias.	3
			ISU-CD-02	Identificación de la tipología del proceso.	6
	ISU-RP	Reprogramaciones	ISU-RP-01	Registro en la pantalla 3	2
			ISU-RP-01	Llenar un formulario	4
	ISU-CCP	Créditos – Cálculo prepago AP25	ISU-CCP-01	Validación de los datos del cliente.	1
			ISU-CCP-02	Ingresar al Extra.	1
			ISU-CCP-03	Ingresar al AP25.	1
			ISU-CCP-04	Realización del cálculo en el AP25.	1
	ISU-RP	Refinanciación y prorrogas	ISU-RP-01	Ingresar al Extra.	2
			ISU-RP-02	Explicación de las condiciones.	4
	ISU-RAP	Recuperos de ATM Y POS	ISU-RAP-01	Identificación de la glosa del descuento.	1
			ISU-RAP-02	Ubicación del descuento, uso	4



				de herramientas.	
			ISU-RAP- 03	Registro de la solicitud.	2

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla 3.Codificación de los procesos y tiempo estándar del área de consultas generales del BCP.**

CÓDI GO	CÓDI GO	PROCESOS	CÓDIGO	SUBPROCESO	TS (min.)
ISU	ISU- DP	Devolución de penalidad	ISU-DP- 01	Verificación del SRSC	1
			ISU-DP- 02	Manejo de comandos Extra y aplicativos	2
			ISU-DP- 03	Validación de información del cliente.	2
			ISU-DP- 04	Registro de instrucción en el SRSC.	5
	ISU- TCD	Tarjeta de crédito - DISEF	ISU-TCD- 01	Identificación de la consulta para la verificación de movimientos.	1
			ISU-TCD- 02	Confirmación de retiros.	4
			ISU-TCD- 03	Brindar la solución.	2
			ISU-TCD- 04	Registro de la solicitud.	5

	ISU-AADS	Afiliación de ADS	ISU-AADS-01	Ingreso de solicitud de ADS.	3
			ISU-AADS-02	Lectura de contrato.	8

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla 4.Codificación de los procesos y tiempo estándar del área de consultas general del BCP.**

CÓDIGO	CÓDIGO	PROCESOS	CÓDIGO	SUBPROCESO	TS (min.)
ISU	ISU-AADS	Afiliación de ADS	ISU-AADS-03	Afiliación de ADS.	3
	ISU-PD	Pago doble en TC	ISU-PD-01	Verificación en la TC no esté bloqueado.	0.5
			ISU-PD-02	Verificación que exista un pago doble en la TC	0.5
			ISU-PD-03	Ingreso de solicitud en SMEX	2
	ISU-RPC	Reducción de plazo/Cuota	ISU-RPC-01	Identificación de la consulta para brindar información.	1
			ISU-RPC-02	Realización de la simulación	2
			ISU-RPC-03	Cálculo de prepago	2
	ISU-RT	Retiro trunco	ISU-RT-01	Identificación de la glosa y el	1

				monto descontado.	
			ISU-RT-02	Seguimiento del flujo de atención.	4

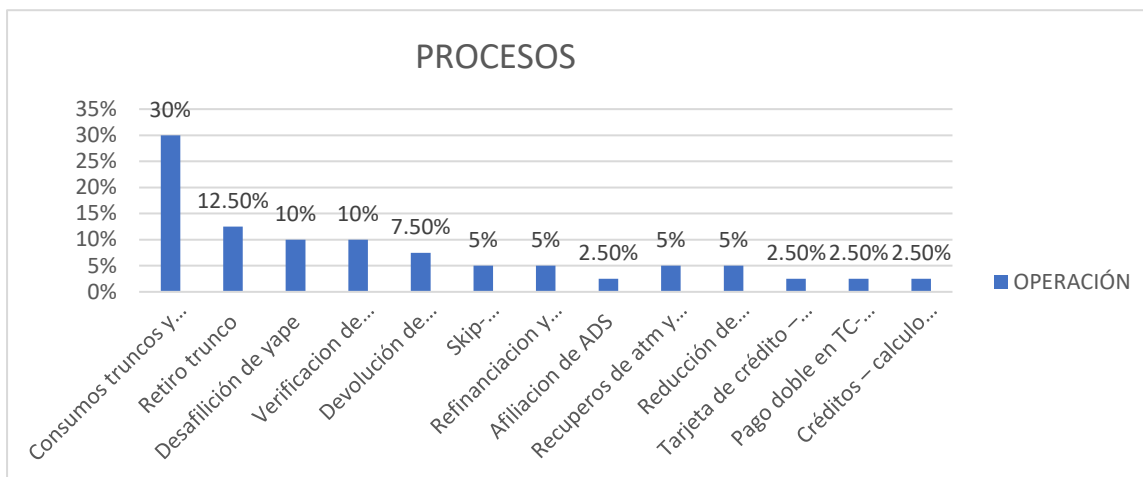
Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla 5.Codificación de los procesos y tiempo estándar del área de consultas generales del BCP.**

CÓDI GO	CÓDI GO	PROCESOS	CÓDIGO	SUBPROCESO	TS (min.)
ISU.	ISU-RT	Retiro trunco	ISU-RT-03	Confirmación del proceso de reclamo.	5
	ISU-DY	Desafiliación de YAPE	ISU-DY-01	Manejo de comandos Extra	4
			ISU-DY-02	Registrar instrucción el SRSC.	3
	ISU-VMCC	Verificación de movimientos para cuadre de créditos.	ISU-VMCC-01	Identificación de la consulta para la verificación de pantallas.	1
			ISU-VMCC-02	Verificación de movimientos.	4
			ISU-VMCC-03	Registro de solicitudes.	5

Fuente: Elaboración Propia.

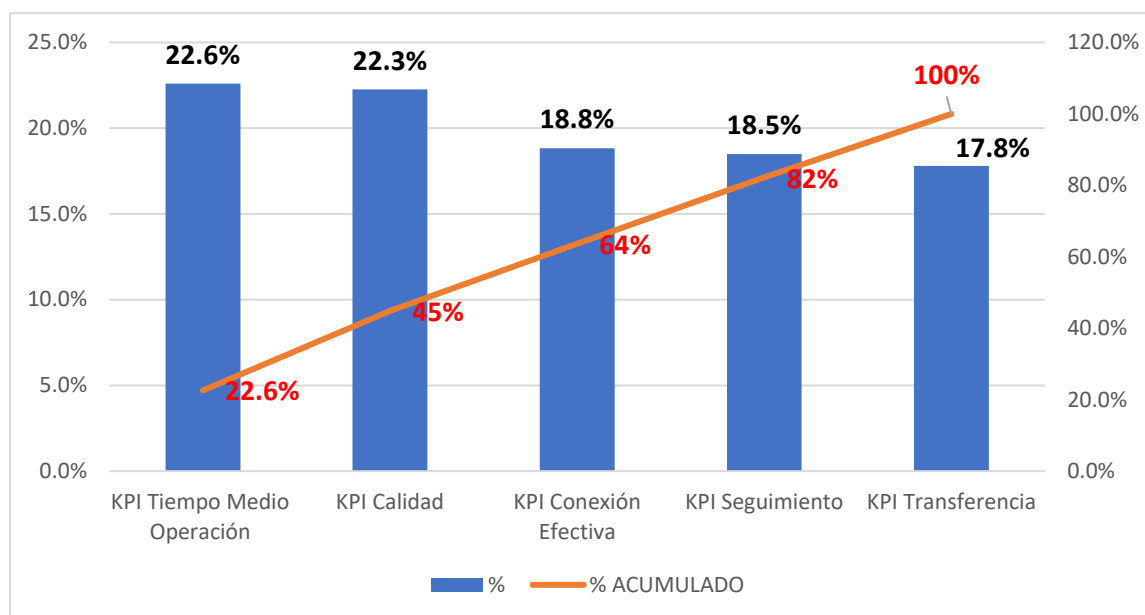
En la figura 03, del total de asesores encuestados, el 30% consideró que la operación Consumos truncos y duplicados (POS e INTERNET) presento mayores problemas en el área de consultas generales, seguido por la operación Retiro trunco con un 12.50%. Asimismo, el 10% considero la desafiliación de yape y verificación de movimientos para cuadre de créditos como otros problemas.



Figuras 3. Procesos con mayores problemas en el área de consultas general del BCP, sede Trujillo 2020.

Fuente: Encuesta a los asesores del área de consultas generales del BCP, sede

En la figura 04 se utilizó la casa de la calidad para identificar las necesidades de los clientes, basándose en los resultados de los asesores proveniente de la entrevista que se tuvo con el jefe del área de consultas generales, lo cual nos sirvió para identificar cual es el indicador guarda mayor relación con los procesos (Figura 03), siendo el tiempo medio de operación el tiempo promedio de la duración de las llamadas calculado en segundos , el segundo indicador siendo calidad que son las acciones que se realizan con el propósito de satisfacer las necesidades y lograr cumplir las solicitudes de los clientes.

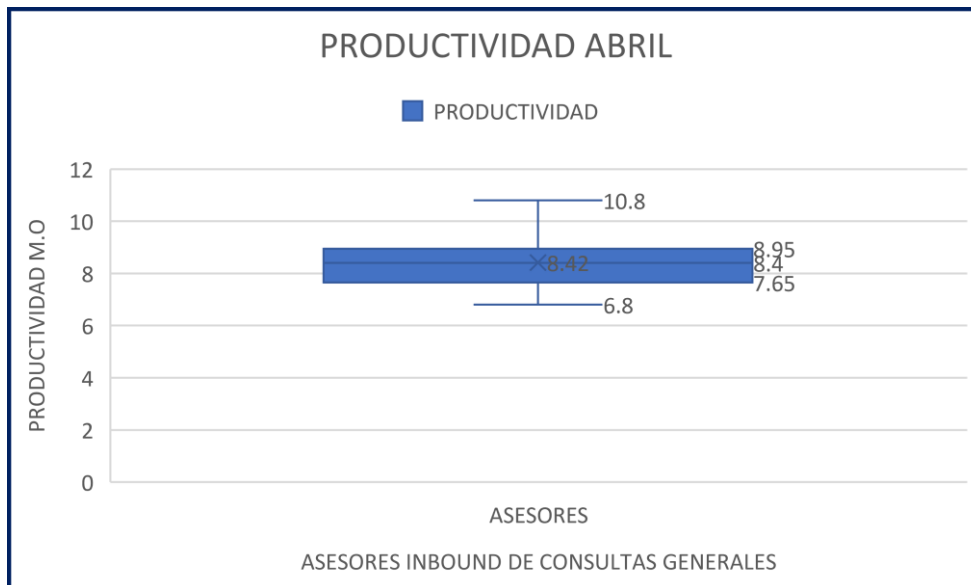


Figuras 4. Acumulado CAS del área de consultas generales.

Fuente: Elaboración Propia. Tabla Ponderación de atributos en relación a los KPI.

### DETERMINAR EL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD ACTUAL DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CONSULTAS GENERALES DEL CENTRO DE CONTACTO BCP SEDE TRUJILLO, 2020

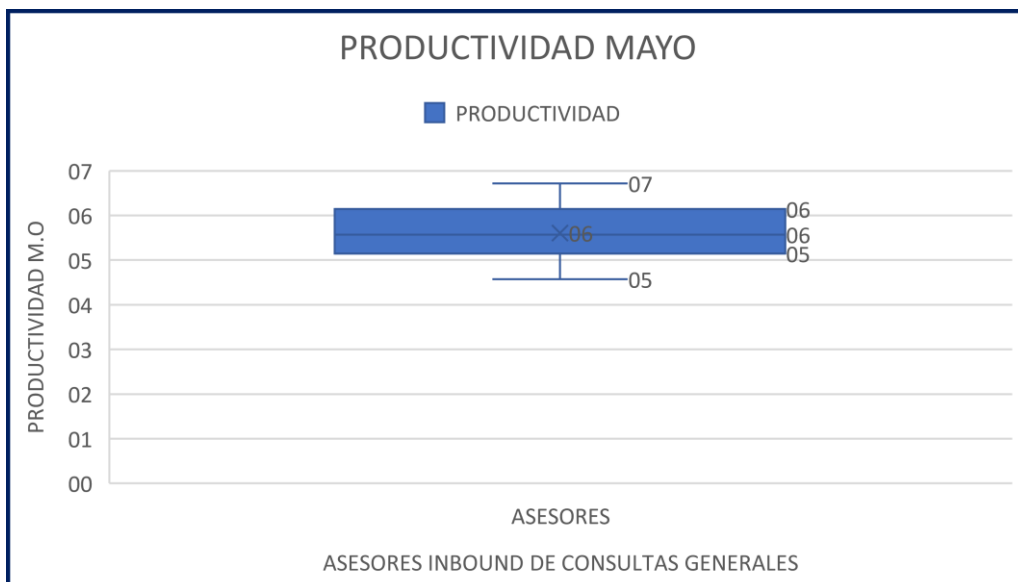
En la figura 05 se mostró la productividad promedio de los asesores en el mes de abril teniendo una variabilidad del conjunto de datos donde el valor mínimo de productividad en el mes de abril fue de 6,8 llamadas / hora y su valor máximo fue de 10,8 llamadas/hora. Asimismo, la productividad mediana fue de 8,4 llamadas / hora y, por último, el promedio en base a la productividad fue de 8,42 llamadas / hora.



Figuras 5. Productividad Promedio de Abril.

Fuente: Elaboración Propia

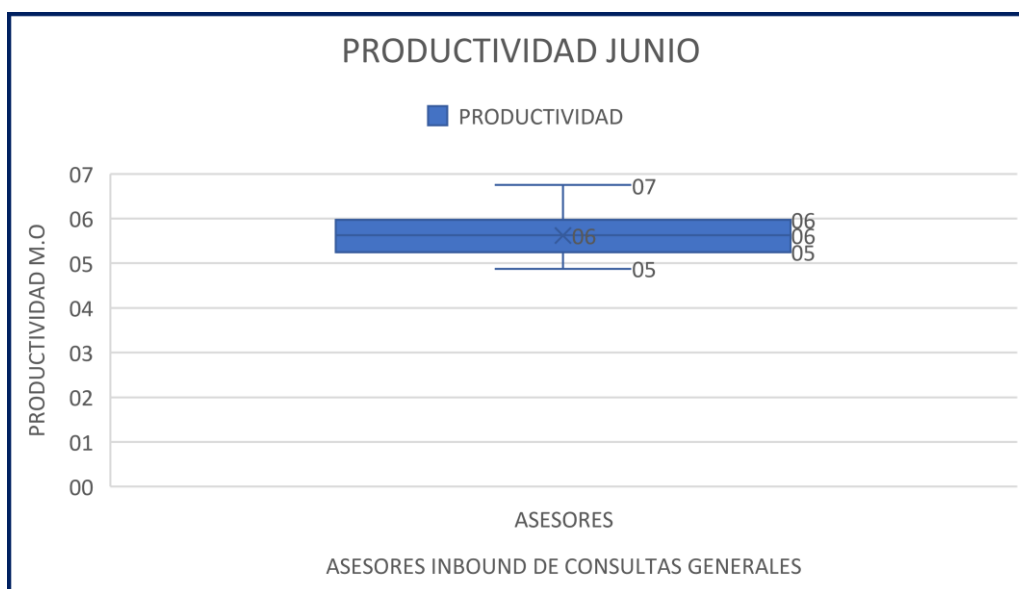
En la figura 06 se mostró la productividad promedio de los asesores en el mes de mayo teniendo un valor mínimo de productividad en el mes de mayo de de 4,6 llamadas / hora y su valor máximo fue de 6,7 llamadas/hora. Asimismo, la productividad mediana fue de 5,6 llamadas / hora. Por último, el promedio en base a la productividad fue de 5,6 llamadas / hora al igual que la mediana antes mencionada.



Figuras 6. Productividad Promedio de Mayo.

Fuente: Elaboración Propia.

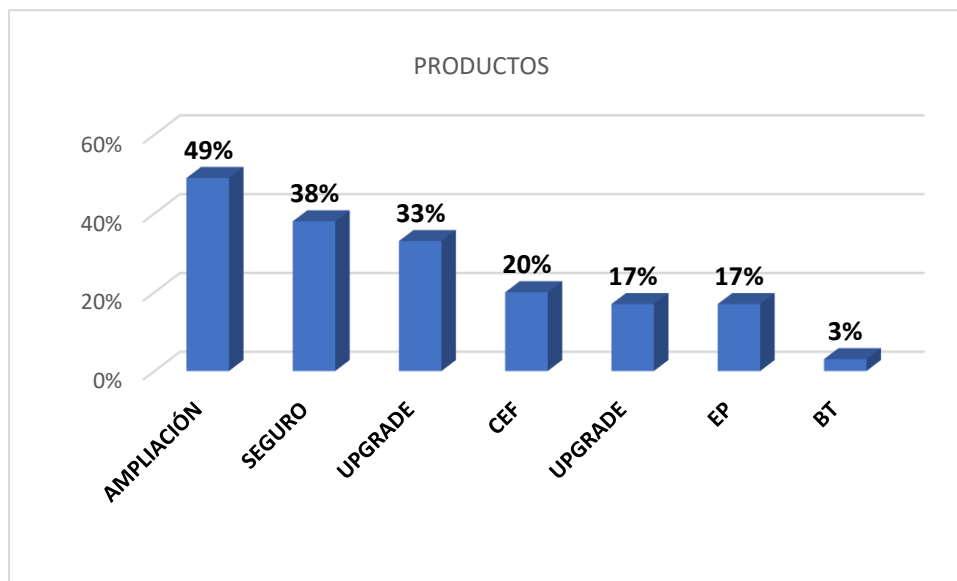
En la figura 07 se mostró la productividad promedio de los asesores en el mes de junio con una la variabilidad del conjunto de datos del gráfico identificándose que el valor mínimo de productividad en el mes de junio fue de 4,9 llamadas / hora y su valor máximo fue de 6,8 llamadas/hora. Asimismo, la productividad mediana fue de 5,6 llamadas / hora lo cual concuerda con el promedio. Por último, el promedio en base a la productividad fue de 5,6 llamadas / hora.



Figuras 7. Productividad Promedio de Junio.

Fuente: Elaboración Propia.

En el grafico 08 se visualizó los productos que se venden, teniendo mayor acogida la ampliación significando para el área subir la line de crédito a un monto mayor para que puedan utilizar en más compras o lo que necesite el cliente con 49 %, seguido de Seguro de protección de tarjetas con 38%, TC 33%, CEF es el efectivo a una tasa preferencial 20%, Efectivo preferente que significando para el área utilizar su línea crédito de su tarjeta en efectivo a una tasa menor 17 %, UPGRADE que para el área de consultas generales significa subir de categoría a la tarjeta de crédito 17 %, Balance Transfer es un traslado de deuda , como comprar una deuda de otro banco a una tasa mejor para que el cliente trabaje con un solo banco con un 3%.



Figuras 8. Ventas por parte de los asesores.

Fuente: Área de consultas generales / Elaboración Propia.

## MEJORAR LOS PROCESOS CRÍTICOS EN EL ÁREA DE CONSULTAS GENERALES DEL CENTRO DE CONTACTO DEL BCP

Se identificó los procesos del área de consultas generales determinando que procesos dificultan el desarrollo de las actividades de los asesores y disminuyen la satisfacción de los usuarios, el cual 04 procesos tuvieron mayor puntaje donde se concluyó que esos fueron los procesos críticos en el área de consultas generales del centro de contacto del BCP, una vez identificado los procesos se dividió en tres categorías: Macro Proceso, Procesos y Subprocesos, para luego codificarlos. En la tabla 05 se desarrolló los procesos agrupados en el área de consultas generales del BCP.

**Tabla 12:** Inventario de Procesos Críticos

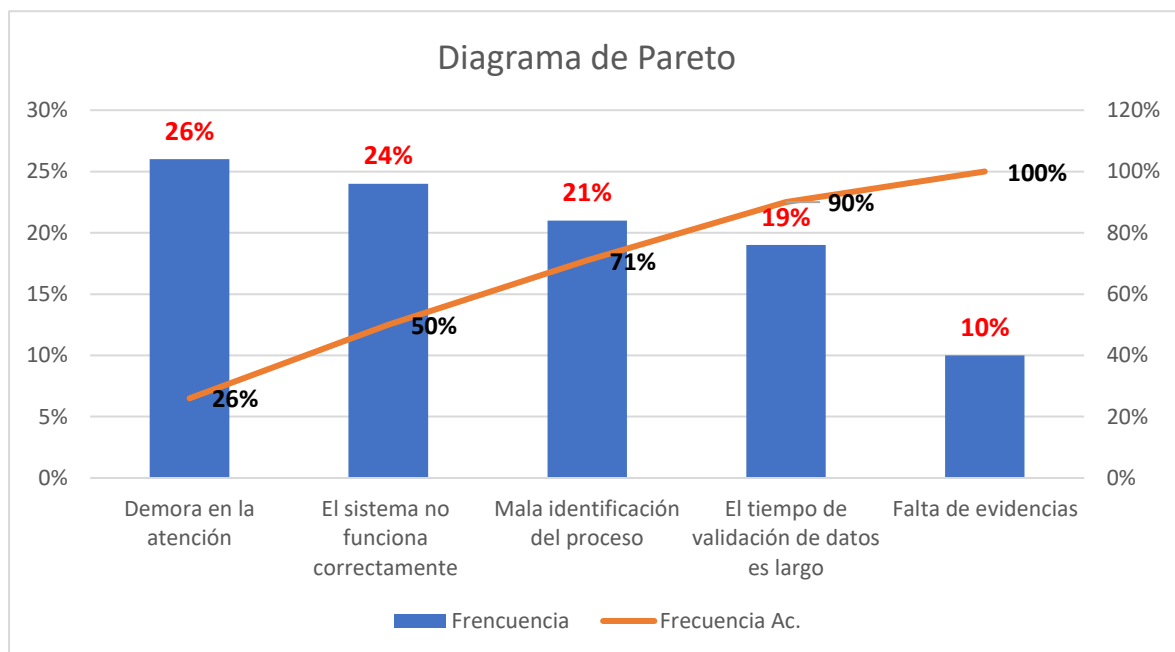
CÓDIGO	MACRO PROCESO	CÓDIGO	PROCESOS CRÍTICOS	CÓDIGO	SUBPROCESO
ISU	Identificación y Selección de Usuarios	ISU-CD	Consumos trancos y duplicados (POS e INTERNET)	ISU-CD-01	Recolección de evidencias.
				ISU-CD-02	Identificación de la tipología del proceso.



		ISU-RT	Retiro trunco	ISU-RT-01	Verificación en la pantalla Extra.
				ISU-RT-02	Realización del seguimiento del flujo de atención.
				ISU-RT-03	Confirmación del proceso de reclamo.
		ISU-DY	Desafiliación de YAPE	ISU-DY-01	Manejo de comandos Extra
				ISU-DY-02	Registrar instrucción el SRSC.
		ISU-VMCC	Verificación de movimientos para cuadre de créditos.	ISU-VMCC-01	Identificación de la consulta para la verificación de pantallas.
				ISU-VMCC-02	Verificación de movimientos.
				ISU-VMCC-03	Registro de solicitudes.

Fuente: Encuesta aplicada a los asesores del área de consultas generales del BCP.

Luego que se realizó el inventario de procesos críticos del área de consultas generales, se buscó las causas que estaban afectando la productividad del personal con la finalidad proponer soluciones para la mejora de los procesos críticos. En la figura 08 se interpretó que los mayores problemas de bajo rendimiento por parte de los asesores en el proceso de consumos truncos y duplicados pertenecen a tres tipos de causas, de manera de que si se logra dar mayor importancia y corregir estas causas y/o problemas desaparecería la mayor parte de inconvenientes y así mismo el rendimiento de los asesores.



Figuras 9. Diagrama de Pareto del proceso de consumos truncos y duplicados.

Fuente: Tabla 14. Frecuencias ordenadas del proceso de Consumos truncos y duplicados.

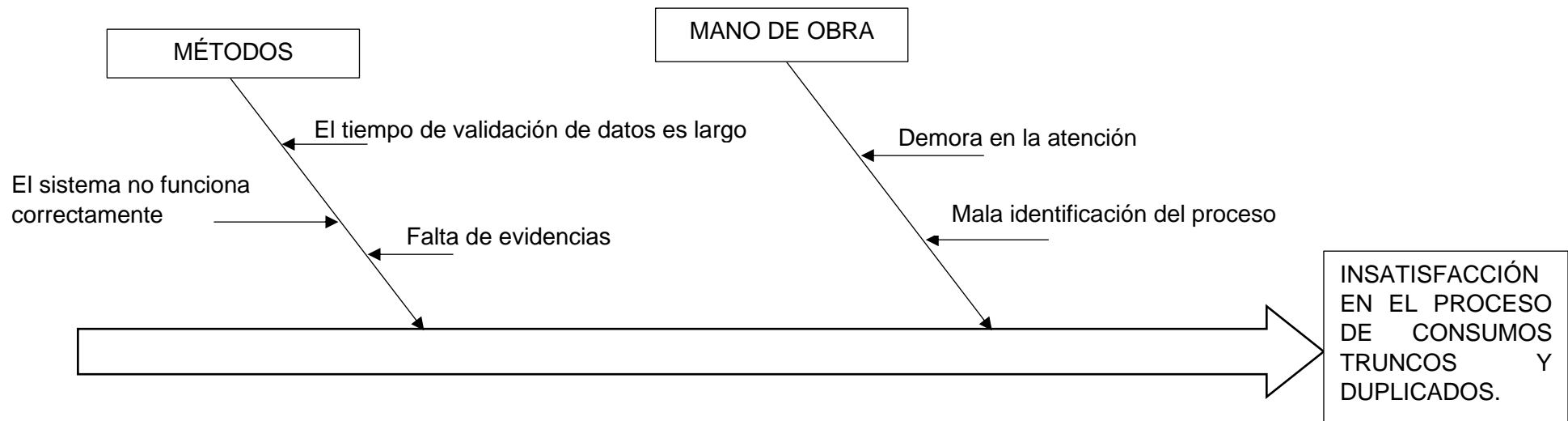
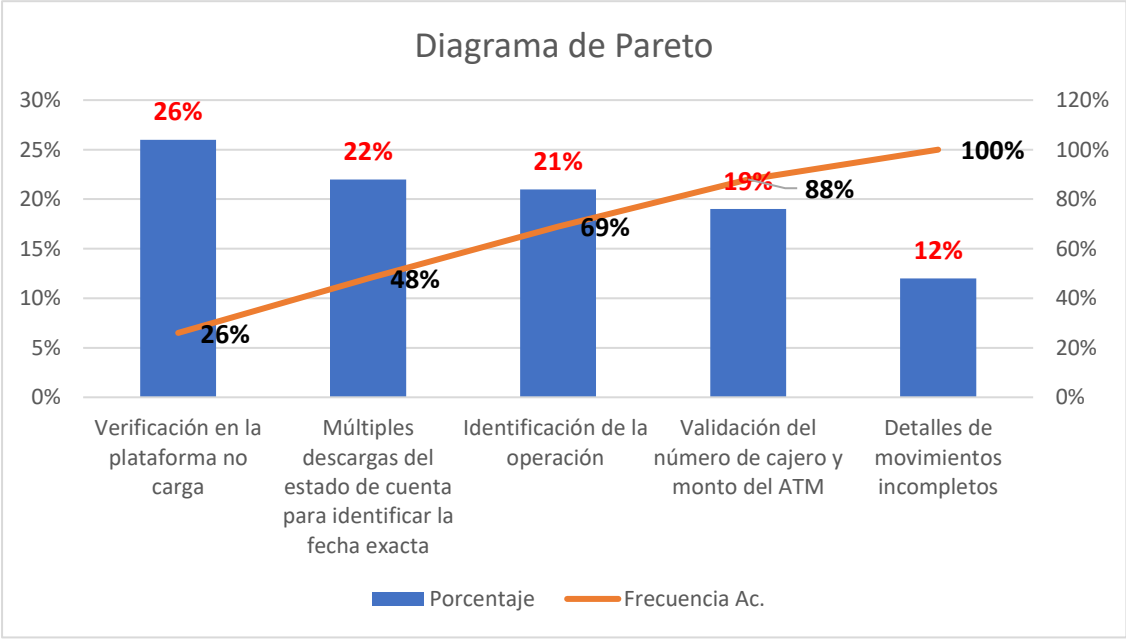


Figura10. Diagrama Causa - Efecto del proceso de consumos truncos y duplicados.

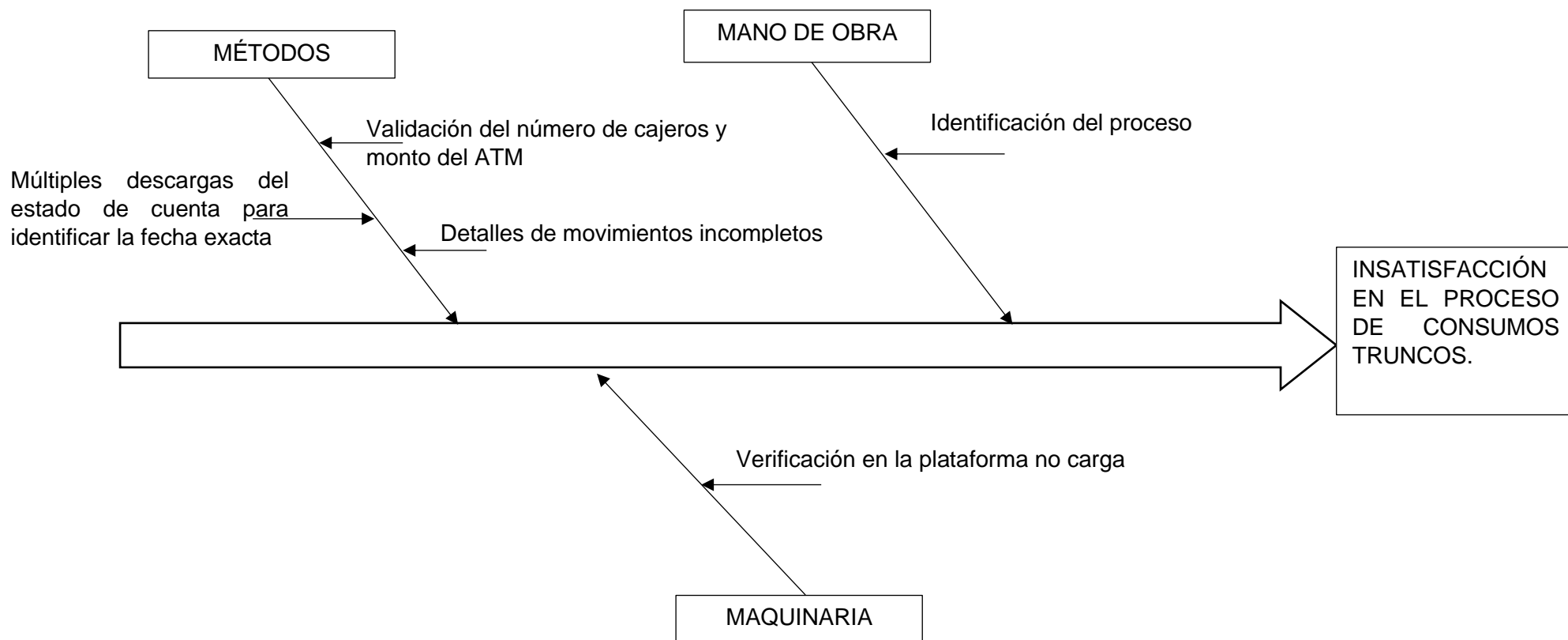
Fuente: Encuesta de satisfacción aplicada a los asesores del área de consultas generales del BCP.

En la figura 11 se interpretó que los mayores problemas de bajo rendimiento por parte de los asesores en el proceso de consumos truncos pertenecen a tres tipos de causas, de manera de que si se logra dar mayor importancia y corregir estas causas y/o problemas desaparecería la mayor parte de inconvenientes y así mismo el rendimiento de los asesores.



Figuras 11. Diagrama de Pareto del proceso de Consumos truncos.

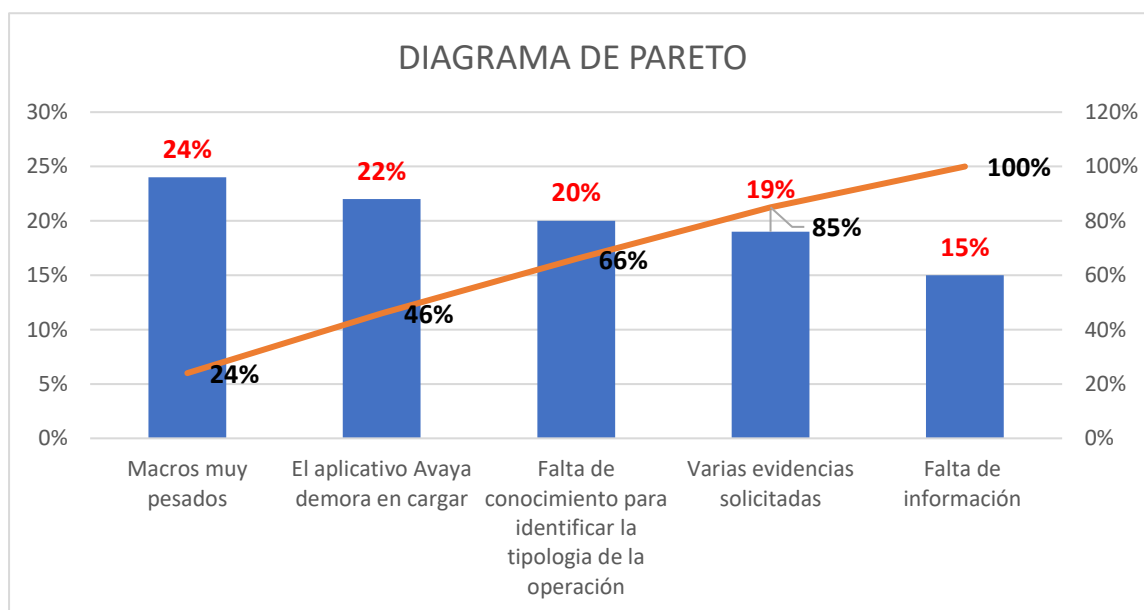
**Fuente:** Tabla.16 Frecuencias ordenadas de las del proceso de Consumos truncos.



Figuras12. Diagrama Causa - Efecto del proceso de consumos truncos.

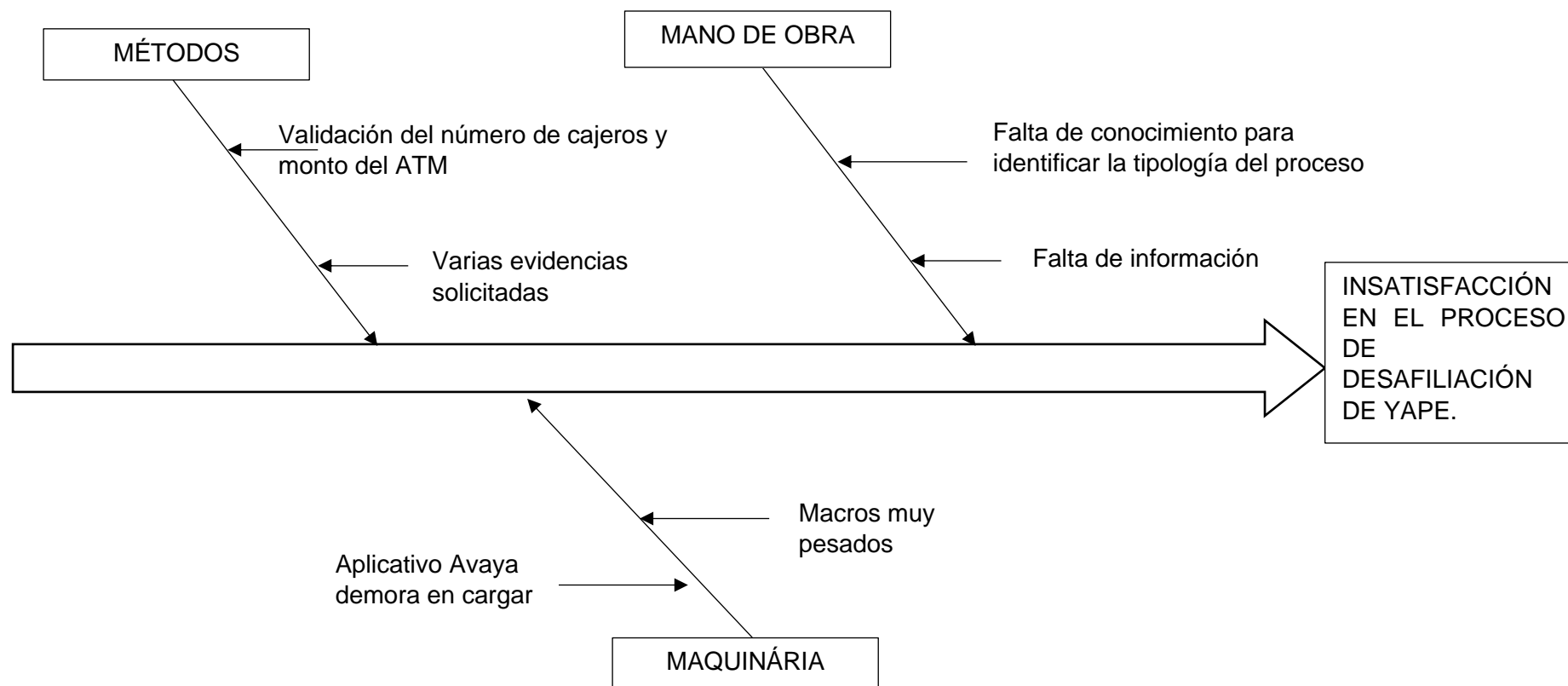
Fuente: Encuesta de satisfacción aplicada a los asesores del área de consultas generales del BCP.

En la figura 13 se interpretó que los mayores problemas de bajo rendimiento por parte de los asesores en el proceso de desafiliación de YAPE pertenecen a tres tipos de causas, de manera de que si se logra dar mayor importancia y corregir estas causas y/o problemas desaparecería la mayor parte de inconvenientes y así mismo el rendimiento de los asesores.



Figuras 13. Diagrama de Pareto del proceso de Desafiliación de YAPE.

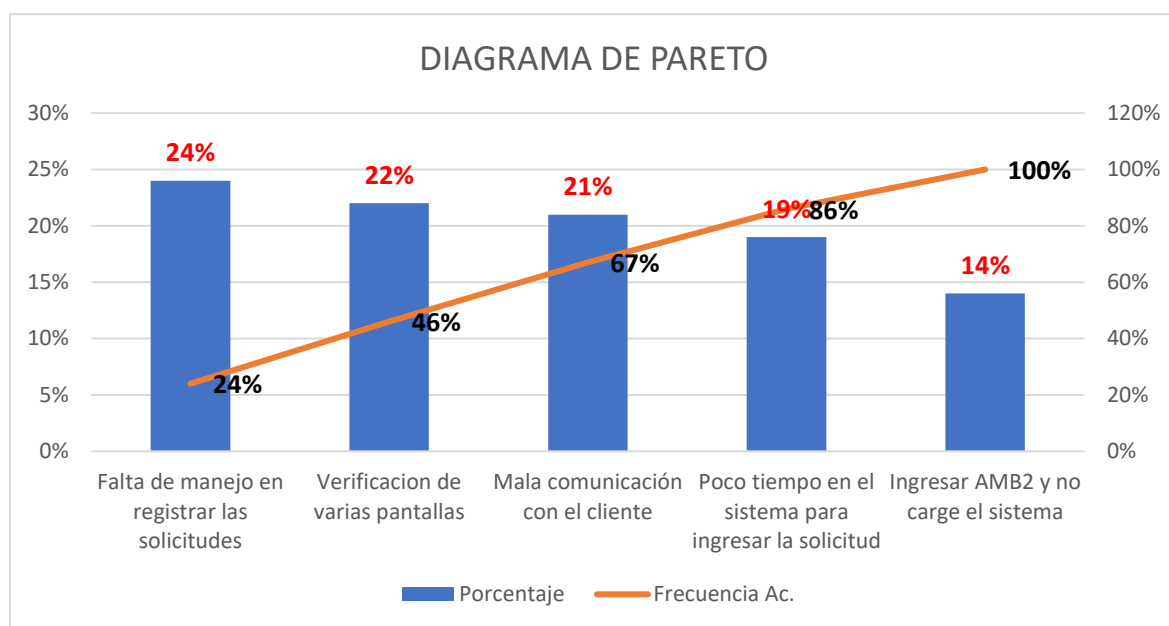
**Fuente:** Tabla.18 Frecuencias ordenadas del proceso de Desafiliación de YAPE.



Figuras14. Diagrama Causa - Efecto del proceso de desafiliación de YAPE.

Fuente: Encuesta de satisfacción aplicada a los asesores del área de consultas generales del BCP.

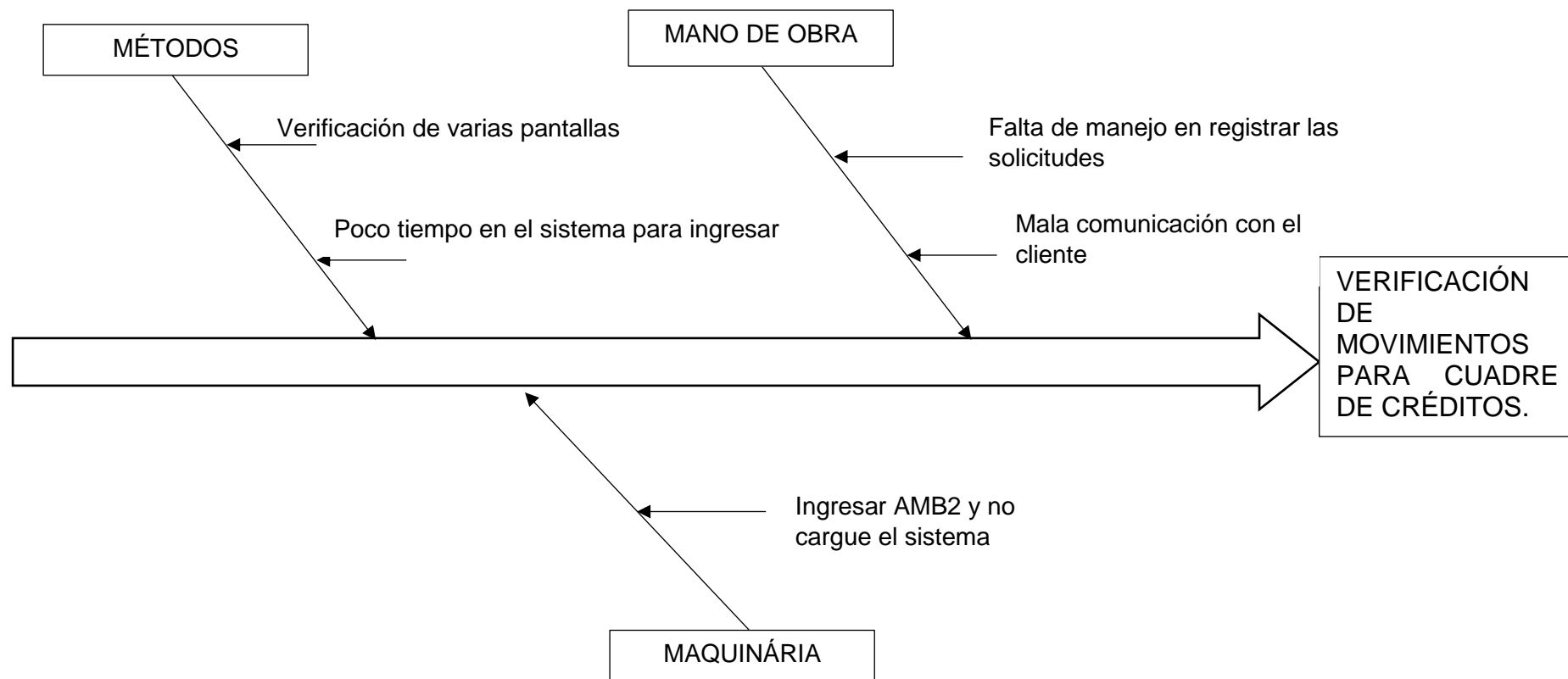
En la figura 15 se interpretó que los mayores problemas de bajo rendimiento por parte de los asesores en el proceso de verificación de movimientos para cuadre de créditos pertenecen a tres tipos de causas, de manera de que si se logra dar mayor importancia y corregir estas causas y/o problemas desaparecería la mayor parte de inconvenientes y así mismo el rendimiento de los asesores.



Figuras 15. Diagrama de Pareto del proceso de verificación de movimientos para cuadre de créditos.

Fuente: Tabla.20 Frecuencias ordenadas del proceso de verificación de movimientos para cuadre de créditos.

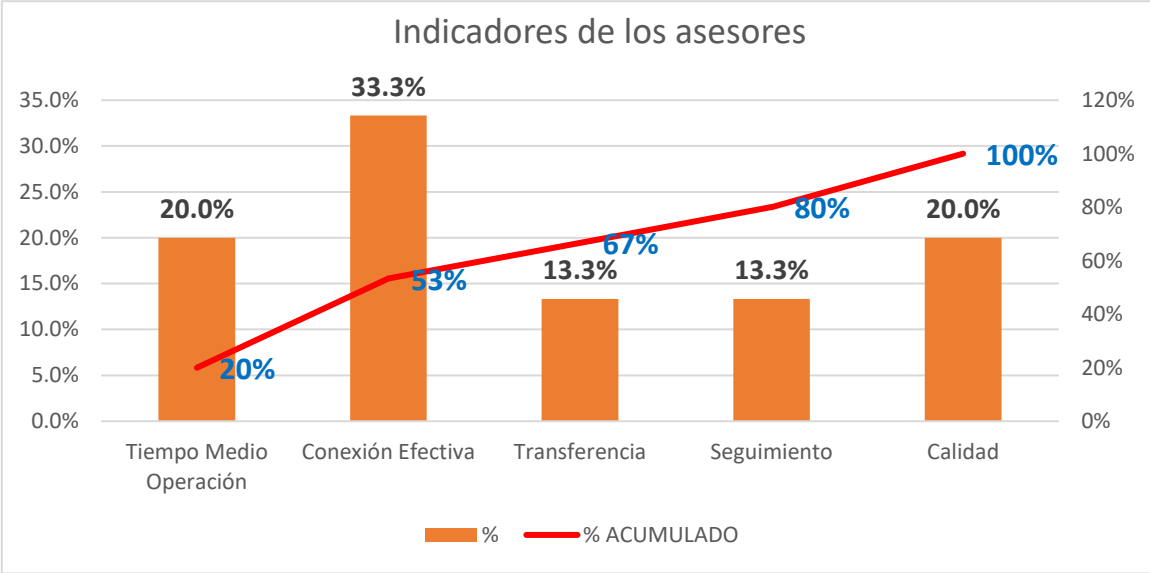




Figuras16. Diagrama Causa - Efecto del proceso de verificación de movimientos para cuadro de créditos.

Fuente: Encuesta de satisfacción aplicada a los asesores del área de consultas generales del BCP.

En la figura 17, se muestra los requerimientos del cliente (CAS) se aplicó una entrevista al jefe del área de consultas generales (ANEXO C1) la cual nos sirvió para poder ubicar el SUBCAS. En la encuesta realizada al cliente final se obtuvo diferentes indicadores, donde se observa que la (Conexión efectiva 33%, tiempo medio de operación y calidad 20%) cuentan con mayor porcentaje, seguidos de (transferencia 13%, seguimiento 13%).



Figuras 17. Indicadores asesores

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 21 después que se obtuvo los indicadores de los asesores con sus respectivas valoraciones porcentuales, se determinó las actividades necesarias para llegar a cumplir con el indicador principal, para ello se realizó nuevamente otra entrevista al mismo cliente (ANEXO C2 y ANEXO C3)

**Tabla 21:** Respuestas del consumidor (SUB CAS). Área de consultas generales del BPC.

CAS	% CAS	SUB CAS	% SUB CAS
Conexión Efectiva	33%	Valida ser titular	3.3
		Identificar el motivo del problema	4.5
		Verificar pantallas de extra para identificar movimientos	9.6
		Confirmar si el movimiento es reconocido	6.8
		Finalizar explicando el motivo del abono o descuento	8.8

CAS	% CAS	SUB CAS	% SUB CAS
Tiempo Medio Operación	20%	Valida ser titular	2.3
		Identificar el motivo del problema	7.0
		Verificar pantallas de extra para identificar movimientos	2.1
		Confirmar si el movimiento es reconocido	3.4
		Finalizar explicando el motivo del abono o descuento	5.2
Calidad	20%	Valida ser titular	3.3
		Identificar el motivo del problema	2.5
		Verificar pantallas de extra para identificar movimientos	3.5
		Confirmar si el movimiento es reconocido	3.2
		Finalizar explicando el motivo del abono o descuento	7.5
Transferencia	13%	Valida ser titular	2.3
		Identificar el motivo del problema	2.5
		Verificar pantallas de extra para identificar movimientos	1.5
		Confirmar si el movimiento es reconocido	4.5
		Finalizar explicando el motivo del abono o descuento	2.2
Seguimiento	13%	Valida ser titular	2.3
		Identificar el motivo del problema	1.4
		Verificar pantallas de extra para identificar movimientos	1.2
		Confirmar si el movimiento es reconocido	2.6
		Finalizar explicando el motivo del abono o descuento	5.5

Fuente: Entrevista al jefe del área de consultas generales.

En la tabla 21 se mostró los diseños de los 5 KPIS con una breve descripción de cada uno de ellos, lo cual se logró recopilar con ayuda de la información que nos brindó el jefe de área de consultas generales.

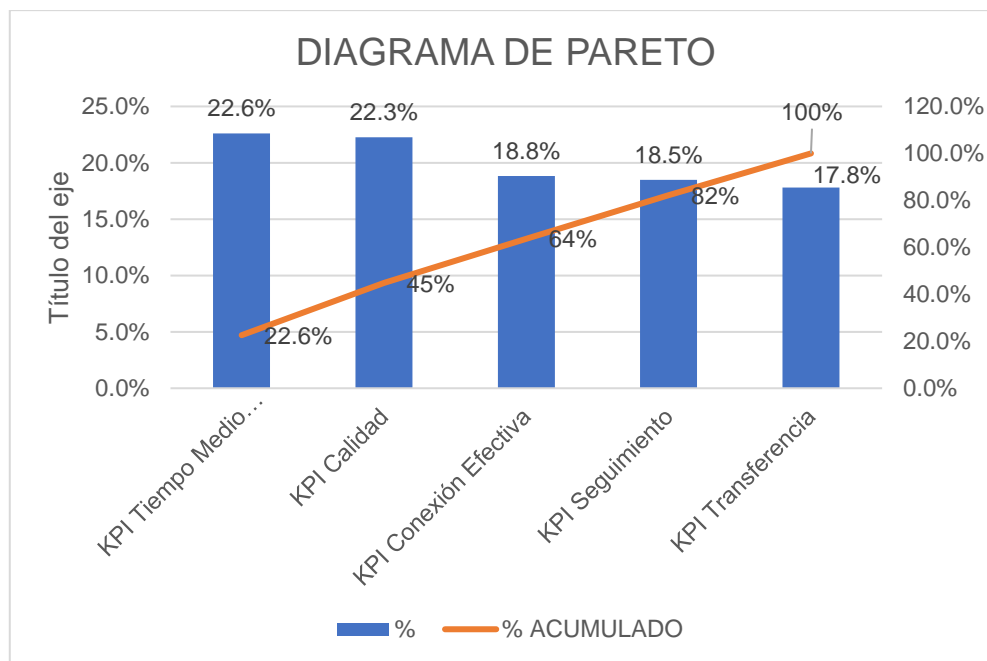
**Tabla 22:** KPIS del consumidor final (jefe del área de consultas generales).

CAS	DESCRIPCIÓN	KPIS
Conexión Efectiva	El tiempo de conexión activa en el sistema para poder recepcionar las llamadas.	$CE = \frac{t_{firmado} - t_{NR}}{t_{programado} - t_{pizarra}}$

Tiempo Medio de Operación	Tiempo promedio de la duración de las llamadas calculado en segundos.	$TMO = \frac{TMO \text{ Proyectado}}{TMO \text{ real de atención}}$
Calidad	Acciones que se realizan con el propósito de satisfacer las necesidades y lograr cumplir con las solicitudes de los clientes.	$Cali = \frac{N^{\circ} \text{ quejas}}{Solicitudes Totales} * 100$
Transferencia	Llamadas recepcionadas en el área de consultas generales que son desviadas a su área correspondiente para un mejor detalle.	$TRANSFE. = \frac{Ll. \text{ transfe}}{\text{Total de llamadas}} * 100$
Seguimiento	Consistencia en la revisión del avance de las solicitudes de reclamos para garantizar una respuesta a la fecha ofrecida al cliente.	$SC = \frac{\text{Casos con prioridad}}{\text{Casos totales}} * 100$

Fuente: Tabla SMART.

En la figura 18 se mostró que los 5 KPIS de la obtención en la casa 1 de la calidad del cliente final, fueron analizados por un diagrama de Pareto, que según la regla 80-20, solo permitió que 3 de ellos sean considerados como KPIS para evaluar el rendimiento de los asesores del área de consultas generales: KPI1: Tiempo Medio de Operación (22.6%), KPI2: Calidad (45%), KPI3: Conexión efectiva (64%).



Figuras 18. Diagrama de Pareto de Casa 1 de la calidad

Fuente: Tabla 09 - Casa 1 de la calidad del cliente final

En la tabla 23 utilizamos la herramienta de los 5 ¿Por qué? para identificar las causas que ocasionaba a cada una de las actividades que anteriormente en la matriz de criticidad tenían un puntaje alto.

**Tabla 23:** Herramienta de los 5 ¿Por qué?

ISU-CP: Consumos truncos y duplicados (POS e INTERNET)	
1 ¿Por qué?	
Porque existen muchas glosas de descripción en las pantallas del aplicativo.	
2 ¿Por qué?	
Porque se verifican descuentos y pagos en un solo mes.	
3 ¿Por qué?	
Porque en el caso de las tarjetas de crédito pueden existir reprogramaciones y eso genera un mayor análisis.	
4 ¿Por qué?	
Porque existen planes dentro de las tarjetas los cuales están en cuotas y no se considera la totalidad.	
5 ¿Por qué?	

Porque algunas glosas de descripción son del sistema interno del banco y no se deben considerar.
<b>Interpretación:</b> Se deben tener claros todos los procesos y planes de las tarjetas para evitar confusiones al momento de cuadrar.
<b>ISU-RT: RETIRO TRUNCO</b>
1 ¿Por qué?
Porque el cliente puede tener varias cuentas y se tienen que verificar todas para identificar en cuál es el inconveniente.
2 ¿Por qué?
Porque muchas veces se verifica que los movimientos no son del mes actual y se tienen que utilizar otros aplicativos.
3 ¿Por qué?
Porque tienes que saber el comando exacto a utilizar para poder resolver el problema o brindar información.
4 ¿Por qué?
Porque en ocasiones los movimientos aún no procesan y solo aparecen glosas de descripción.
5 ¿Por qué?
Porque pueden existir recuperos, es decir, que el sistema se cobre por una deuda pasada y se tiene que buscar cual fue para poder detallar al cliente.
Interpretación: Pueden existir muchos escenarios en los movimientos, incluso algunos que no hayan procesado y es más complicado dar ese tipo de información.
<b>ISU-DY: DESAFILIACIÓN DE YAPE</b>
1 ¿Por qué?
Porque además el aplicativo extra se deben utilizar otras macros.
2 ¿Por qué?
Porque es necesario descargar estados de cuenta para identificar la fecha exacta.
3 ¿Por qué?
Porque en ocasiones el cliente no recuerda el establecimiento del consumo o pago con la descripción del sistema.

4 ¿Por qué?
Porque el cliente desea saber a detalle el movimiento como por ejemplo conocer la hora exacta del consumo.
5 ¿Por qué?
Porque en ocasiones el cliente no tiene evidencia de lo sucedido.
Interpretación: Este tipo de casos necesita de mucho detalle para conocer el motivo del inconveniente lo cual toma mucho más tiempo de lo normal.
<b>ISU-VMCC: VERIFICACIÓN DE MOVIMIENTOS PARA CUADRE DE CRÉDITOS</b>
1 ¿Por qué?
Porque se tiene agregan las glosas de descripción en base a las solicitudes.
2 ¿Por qué?
Porque es necesario validar una evidencia enviada por el cliente.
3 ¿Por qué?
Porque se debe identificar la tipología del reclamo.
4 ¿Por qué?
Porque si es una solicitud de devolución se debe calcular una cantidad total de acuerdo al motivo del reclamo.
5 ¿Por qué?
Porque se debe identificar si es una solicitud con respuesta en 48 horas hábiles como máximo o 30 días de acuerdo al criterio.
Interpretación: Además de los conocimientos y lo que se verifica en los aplicativos es necesario aplicar un criterio válido en base a anteriores solicitudes para dar solución al cliente sin que observen la decisión tomada.

Fuente: Elaboración Propia /Encuesta a los asesores.

En la tabla 24, se visualizó las 10 actividades de los 04 procesos críticos que se calificaron teniendo un resultado de fallas totales de 3364 fallas. Así mismo, visualizando que no existe controles actuales.

**Tabla 24:** Matriz MFEA sin controles en las actividades.

ACTIVIDAD	SEVERIDAD	OCURENCIA	DETENCION	NPR	CONTROL DEL PROCESO ACTUAL
Recolección de evidencias.	8	7	9	504	NO EXISTE

Identificación de la tipología del proceso.	6	5	5	150	NO EXISTE
Verificación en la pantalla Extra.	7	6	8	336	NO EXISTE

ACTIVIDAD	SEVERIDAD	OCURRENCIA	DETENCION	NPR	CONTROL ACTUAL
Realización del seguimiento del flujo de atención.	8	6	6	288	NO EXISTE
Confirmación del proceso de reclamo.	7	5	6	210	NO EXISTE
Manejo de comandos Extra	9	8	7	504	NO EXISTE
Registrar instrucción el SRSC.	8	7	8	448	NO EXISTE
Identificación de la consulta para la verificación de pantallas.	6	6	7	252	NO EXISTE
Verificación de movimientos.	8	5	6	240	NO EXISTE
Registro de solicitudes.	9	8	6	432	NO EXISTE
TOTAL				3364	

Fuente: Elaboración propia



**Tabla 25:** Medida Correctiva para el proceso de consumos truncos y duplicados (POS E INTERNET) del área de consultas generales del BCP.

<b>CONSUMOS TRUNCOS Y DUPLICADOS (POS E INTERNET)</b>	
<b>CAUSA</b>	<b>MEDIDA CORRECTIVA</b>
El sistema no funciona correctamente	Establecer los procesos en la página web y sea el mismo cliente quien pueda realizar su solicitud.
Demora en la atención	Agilizar el proceso con pantallas más específicas.
Falta de evidencias	Pedir al cliente solo la fecha del consumo y se pueda identificar en pantalla.
Mala identificación del proceso	Entregar el manual a cada asesor para que identifique el proceso.

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla 26:** Medida Correctiva para el proceso de retiro trunco en el área de consultas generales del BCP.

<b>RETIRO TRUNCO</b>	
<b>CAUSA</b>	<b>MEDIDA CORRECTIVA</b>
Verificación en la plataforma no carga	Aumentar procesos que el mismo cliente lo pueda realizar mediante la página web o su aplicativo.
Múltiples descargas del estado de cuenta para identificar la fecha exacta	Establecer una sola descarga del estado de cuenta.
Identificación de la operación	Entregar el manual a cada asesor para que identifique el proceso.
Validación del número de cajero y monto del ATM	Ingresar solo con los últimos números del cajero.

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 27:** Medida Correctiva para el proceso de desafiliación de YAPE

<b>DESAFILIACIÓN DE YAPE</b>	
<b>CAUSA</b>	<b>MEDIDA CORRECTIVA</b>
Macros muy pesados	El cliente solo debe ingresar sus datos mediante la página web.
El aplicativo Avaya demora en cargar	Aumentar procesos que el mismo cliente lo pueda realizar mediante la página web o su aplicativo.
Falta de conocimiento para identificar la tipología de la operación	Capacitación del personal.
Varias evidencias solicitadas	Disminuir las evidencias.

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 28:** Medida Correctiva para el proceso de verificación de movimiento para cuadre de créditos en el área de consultas generales del BCP

<b>VERIFICACIÓN DE MOVIMIENTO PARA CUADRE DE CRÉDITOS</b>	
<b>CAUSA</b>	<b>MEDIDA CORRECTIVA</b>
Falta de manejo en registrar las solicitudes	Entregar el manual a cada asesor para que identifique el tipo de solicitud.
Verificación de varias pantallas	Capacitación para identificar el significado de cada glosa de descuento o abono de la tarjeta crédito.
Mala comunicación con el cliente	Capacitación en como tratar a clientes con esa deficiencia.
Poco tiempo en el sistema para ingresar la solicitud	Ampliar el tiempo de bloqueo en el sistema.

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 29: Procesos Mejorados**

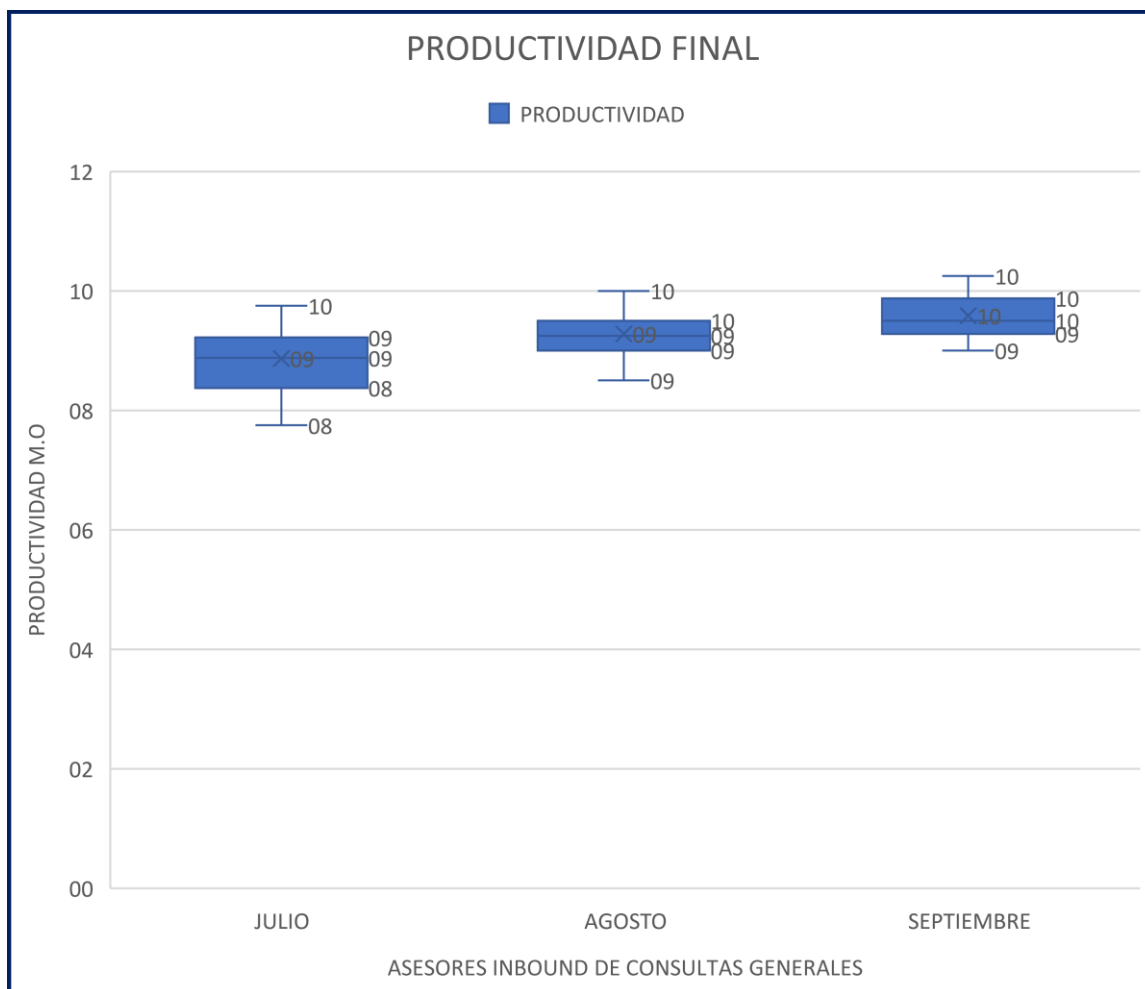
<b>PROCESOS MEJORADOS</b>			
<b>PROCESO</b>	<b>¿Qué se mejoró?</b>	<b>¿Qué se aumentó?</b>	<b>¿Qué se disminuyó?</b>
Consumos truncos y duplicados (POS e INTERNET)	El ingreso de solicitudes a favor del cliente	Se aumentó el seguimiento de los reclamos para poder dar una respuesta mucho más rápida con el personal responsable.	El tiempo de espera de la gestión realizada para obtener solución
RETIRO TRUNCO	El mantenimiento de los cajeros multifunción.	Una tipología de solicitudes específicamente para ese tipo de problemas.	La cantidad de días para cuadrar el cajero multifunción y verificar el dinero sobrante
DESAFILIACIÓN DE YAPE	Asignación de una ruta específica para ingresar la solicitud de desafiliación	Un buzón al cual se pueden enviar correos para dar aporte a la solicitud ingresada por la ruta.	La cantidad de pasos para ingresar la solicitud y el tiempo de atención.

VERIFICACIÓN DE MOVIMIENTOS PARA CUADRE DE CRÉDITOS	La identificación de las glosas.		El tiempo de espera del cliente para obtener una respuesta.
---	----------------------------------	--	---

Fuente: Elaboración Propia

**EVALUAR LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL DESPUÉS DE LA APLICACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN EL ÁREA DE CONSULTAS GENERALES DEL CENTRO DE CONTACTO BCP SEDE TRUJILLO, 2020.**

En la figura 19, se visualizaron los valores de productividad en los tres meses finales de evaluación, el valor mínimo de productividad de los asesores del área de Consultas Generales se presentó en el mes de julio con 7,8 llamadas / hora y el valor máximo fue de 10,3 llamadas/hora en el mes de septiembre. Asimismo, la productividad mediana fue de 8,9 llamadas/hora en julio; 9,3 llamadas/hora en agosto y 9,5 llamadas/hora en septiembre. Por último, el promedio mayor en base a la productividad fue de 9,6 llamadas/hora en el último mes, el cual, tiene los valores más altos de mejora.



Figuras 19. Productividad final de los asesores

**Fuente:** Instrumento 06 Guía de Observación del área de consultas generales del centro de contacto del BCP / Elaboración Propia.

## V. DISCUSIÓN

A través del desarrollo del presente proyecto de investigación, se ha comprobado la hipótesis general ver la tabla 30, logrando verificar que la significancia de la prueba de T- Student, aplicada a la productividad antes y después es menor a 0, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta que la aplicación de la gestión por procesos mejora la productividad en el área de Consultas Generales del centro de contacto BCP, de la misma manera (Ventura Leon, 2017) en su investigación menciona que la prueba t se basa en medias de dos muestras emparejadas , siendo de esta forma un aporte significativo para la comprobación de la hipótesis planteada y a su vez permite observar cambios importantes en los procesos críticos y a nivel de los asesores de la organización con la finalidad que la empresa mantenga una mejora continua.

El mapeo de procesos permitió identificar los procesos estratégicos, operativos y de soporte centrándonos en el proceso operativo con 13 procesos. Esta herramienta también fue empleada por Apari Muñoz (2017) y Pluas (2018), a diferencia de Calle Reyes (2018) y Lemus y otros (2019) que utilizaron el diagrama de flujo o flujograma, aun cuando el mapeo es un instrumento que permite visualizar con mayor facilidad las principales oportunidades; así como, obstáculos, que se presenten en la empresa. En el proceso de investigación se evidenció que los objetivos planteados de la empresa no se estaban cumpliendo satisfactoriamente porque no presentaban ningún seguimiento y control adecuado, y de esta manera se propone aplicar una gestión por procesos, ello contemplado en teorías de productividad tal como Gutierrez (2014) y Torres (2014).

En la investigación realizada se logró determinar que el 30% de asesores consideró que existen mayores problemas en el proceso de consumos trancos y duplicados (POS E INTERNET) y el 12.5 % indicaron que existen problemas en la operación de retiro trunco, así mismo consideraron el 10% en problemas de desafiliaciones YAPE y verificación de movimientos para cuadre de créditos. Con ello se identificó los procesos críticos en el área de consultas generales Todo ello permitió determinar que es necesario realizar una gestión por procesos. Los resultados de la situación actual de los procesos se asemejan a

la realidad de acuerdo a la investigación realizada por Desposorio Jara (2017), en el cual se aplicó un cuestionario a los asesores obteniendo resultados similares ya que el 60% de encuestados afirman que los procesos no se encuentran definidos, por tal motivo ocurre una demora en la atención al cliente, sin embargo, en la investigación realizada por Desposorio Jara (2017), solo utilizó cuestionarios para determinar si los procesos están, por el contrario, en esta investigación utilizamos cuestionarios para comprender los procesos más utilizados, identificar procesos con mayores problemas y causas de insatisfacción, también se recomienda que los asesores propongan medidas correctivas para considerar en la mejora de procesos .

La identificación de los problemas y sus soluciones de cada proceso crítico de consumos trancos y duplicados (POS E INTERNET), retiro trunco, desafiliaciones YAPE y verificación de movimientos para cuadre de créditos fueron realizadas con la ayuda del Diagrama de Ishikawa apoyados por los 5 Porque y la Matriz AMFE, así como lo hizo (Aliaga, 2017). Con las mejoras realizadas se logró disminuir el tiempo en la llamada de los asesores, algo similar propuso (Guanilo Yalico, 2017) para disminuir la cantidad de llamadas en espera. Los métodos fueron adecuados puesto que la herramienta del 5 por que, permite el análisis de causas ocultas y propuestas creativas para los problemas (Montes, 2015) y la matriz MFEA se enfoca en evitar errores durante las etapas del proceso de las llamadas como falta de capacitación, falta de un manual, varios requisitos en un proceso, demora en una llamada y como resultado en el NRT 504,150,336,288,210,504,448,252,240,432 sin una medida correctiva luego de haber dado la solución a los problemas y haber ordenado a la organización se volvió a aplicar la misma matriz y los resultados mejoraron significativamente. (Adanaque, 2015) en su investigación nos hace referencia que la matriz de fallas y efectos es un proceso de análisis de posibles fallas en el sistema de clasificación determinado según la gravedad o el impacto en el sistema, la matriz suele ser utilizada por empresas manufactureras, pero, actualmente, se está utilizando en empresas de servicios. Su finalidad es identificar errores anteriores, analizarlos, buscar las causas de fallos y establecer medidas correctivas que también se hizo uso las medidas correctivas que los asesores dieron como propuestas.

La productividad en la presente investigación se determinó gracias al promedio de los meses de evaluación antes de la propuesta de mejora los cuales fueron Abril, Mayo y Junio evaluando la productividad en base al total de llamas atendidas menos las llamadas que ingresaron y fueron transferidas a otra área sobre el total del tiempo de conexión de cada asesor obteniendo un valor mínimo de 4,6 llamadas/hora en el mes de Mayo (Figura 4) y un valor máximo de 10,8 llamadas/hora en Abril (Figura 3), de manera general el promedio fue de 8,42 llamadas/hora en base a productividad coincidiendo con el autor Cano (2017) en su tesis titulada "Propuesta de mejora de la productividad en el servicio de atención al cliente de un call center" donde para hallar el nivel de productividad de sus asesores se propuso tomar en cuenta las llamadas inbound del call center sobre el tiempo trabajado, el único detalle diferencial de este proyecto con el que se realizó es que se consideran Horas Extras y Horas Compensar, a diferencia de la tesis "Aplicación de la gestión por procesos para el incremento de la productividad en el área atenciones portabilidad de la empresa Atento" del autor Apari (2017) que evaluó la productividad del personal en base al producto de la eficiencia por la eficacia donde el primer indicador fue medido en base a los casos resueltos/tiempo total de atención y el segundo indicador se evaluó de acuerdo al nivel de servicio donde se tomó en cuenta principalmente los casos resueltos pero con la restricción de un tiempo menor a 1 hora/ casos recibidos, se obtuvo un resultado promedio de 2,71 de productividad inicial, esta modalidad aplicó también el autor Calle (2018) en su proyecto de investigación "Mejora de la productividad del personal en el área de producción mediante la implementación de gestión por procesos en la Caja Paíta", hallando eficiencia y eficacia debido a que su productividad estuvo basada en el tiempo útil y el número de solicitudes atendidas respectivamente para cada indicador donde finalmente se obtuvo una productividad inicial de 20.77%. El hecho de escoger los indicadores respectivos para hallar la productividad se centra en verificar si se evalúa específicamente con los casos ingresados o con la totalidad de las llamadas que ingresan.

Además, se logró identificar a través del inventario de procesos las 38 actividades con la ayuda del diagrama SMART que luego pasaron por la casa de calidad con los pre kpis para así determinar las actividades críticas que están

generando la disminución de la productividad de los asesores. En cambio (Orosco, 2015) en su investigación emplea la metodología 5 s para reducir actividades que le generan gastos insuficientes, logrando reducir un 3% los el tiempo de atención al cliente y así el trabajador estaría correctamente organizado y la eficiencia actual incremento en un 75%. La elaboración de propuestas de mejora logro incrementar la eficacia en un 2%.

La gestión por procesos desarrollada en la investigación logró mejorar considerablemente la productividad de los asesores del centro de contacto BCP en los meses Julio, Agosto y Septiembre posteriores a su aplicación pasando de una productividad inicial promedio de 6,54 llamadas/hora a una final de 9,6 llamadas/hora con una diferencia de 3.06 comprobando así la hipótesis propuesta al inicio del proyecto, este resultado positivo también se pudo evidenciar en la tesis del autor Apari (2017) en su investigación titulada “Aplicación de la gestión por procesos para el incremento de la productividad en el área atenciones portabilidad de la empresa Atento”, obtuvo una mejora de productividad pasando de 2.71 como valor inicial a 5.28 como valor final lo cual representó un crecimiento del 49% en productividad total gracias a los indicadores de eficiencia y eficacia además de seguir los lineamientos de Pérez (2012) quien señala de manera sintetizada que los procesos se gestionan de acuerdo a las etapas de Asignación de misión/objetivos, fijar límites, planificar, verificar las interacciones, establecer recursos, ejecutar, medir y mantener la mejora continua. Además, el autor Calle (2018) en su investigación “Mejora de la productividad del personal en el área de producción mediante la implementación de gestión por procesos en la Caja Paita” también obtuvo un buen resultado en la comparación promedio tuvo una productividad inicial de 20.77% y una final de 40.78% con un incremento de 20.01%, sus buenos resultados fueron reflejados gracias a la mejora de sus procesos y al seguimiento de los lineamientos establecidos por la empresa al igual que en la presente investigación, además se basaron en la teoría de Gutiérrez (2010) quien indica que los resultados generados en evolución puede generar productividad, y este se mide mediante dos componentes, eficacia y eficiencia, y si incrementan se obtienen resultados destacados.



## VI. CONCLUSIONES

1. Se realizó un diagnóstico situacional de los procesos del área de consultas generales aplicando una encuesta, del total de asesores el 30% consideró que el proceso de consumos truncos y duplicados presentaba mayores inconvenientes, mientras el proceso retiro trunco un 12.5%, desafiliación YAPE y verificación de movimiento un 10%. Posteriormente con la casa de la calidad se identificaron los KPIS siendo 22.6% Tiempo medio de operación, 22.3% Calidad, 18.8% Conexión efectiva, Seguimiento 18.5% y Transferencia 17.8%.
2. La productividad inicial de los asesores en el mes de abril fue la mayor debido a que en ese mes hubieron consultas sobre la coyuntura que se atendieron derivando a los clientes a realizar sus reprogramaciones de pagos por la página web lo cual solo generaba poco tiempo de atención por cada llamada y, por lo tanto, una mejor productividad medida en base a horas, la productividad fue bajando en los meses de mayo y junio, ya que las reprogramaciones iniciales necesitaban explicación de las condiciones establecidas para cada cliente y eso generó mayor tiempo de atención donde la empatía y la calidad de atención jugó un papel muy importante.
3. Los procesos críticos del centro de contacto fueron los que generaron mayor tiempo de atención a las consultas y, por lo tanto, hicieron disminuir la productividad por cada asesor, trayendo como consecuencia insatisfacción en el cliente ya que no recibía una respuesta precisa a su consulta, esto impactó en dos indicadores principales los cuales son productividad y satisfacción clientes, con esto se concluye que ambos indicadores van ligados a subir o bajar de manera indirecta.
4. Se llegó a la conclusión de que la productividad por cada asesor mejoró 9,6 llamadas/hora con una diferencia de 3.06 llamadas/hora en los meses de agosto, septiembre y octubre gracias a la aplicación de gestión por procesos ya que se restableció el manejo de los procesos críticos que eran los que generaban mayor tiempo de atención, también se identificó que el orden de la información fue uno de los factores más importantes debido a que se verificó que el asesor, en ocasiones, recibía consultas nuevas, lo cual generaba un tiempo mayor para poder resolver la consulta.

## **VII. RECOMENDACIONES**

- Se recomienda al jefe del área realizar capacitaciones semanales de los procesos que incluyeron algún cambio y de los nuevos procesos establecidos para que de esa manera los asesores tengan más claras todas las observaciones y todos los escenarios que se le pueden presentar frente a una consulta del cliente, es necesario que todos los procesos sean vistos de la manera más sencilla por el asesor para que no generen mayores tiempos de espera al cliente sobre los tiempos estándar.
- Los supervisores encargados de verificar el cumplimiento de los indicadores por cada equipo de atención al cliente deben medir el nivel de alcance en cada uno de los aspectos en los cuales es evaluado el asesor para así poder tener un mayor seguimiento de cuál es su avance profesional.
- Todos los asesores deben tener claros los objetivos a nivel personal y de equipo para que de esa manera puedan tener un enfoque en lo necesario y se motiven con la ayuda y el seguimiento del supervisor a cumplir con todos sus indicadores ya que éstos representan una oportunidad para mejorar, es de vital importancia que se realice un coaching semanal para conocer el avance y fortalecer las debilidades para que a final del mes todos los asesores cumplan con lo establecido.
- La información debe ser ordenada y establecida en flujos para que todos los asesores de consultas generales tengan los lineamientos necesarios de cómo actuar frente a cada consulta y no generar mayor tiempo de atención, se sugiere darle seguimiento al proceso de atención de cada asesor.

## REFERENCIAS

ADANAQUE, Diana. Propuesta de mejora en el proceso de atención a clientes negocios en una empresa de telecomunicaciones. Lima : s.n., 2015. Tesis.

AGUILAR, Patricia. Los procesos académicos y la gestión administrativa en la Facultad de ciencias administrativas de la Universidad Técnica de Ambato. Universidad Técnica de Ambato. Ecuador : s.n., 2013. tesis.

ALIAGA. Plan de mejora del sistema de producción basado en ingeniería de métodos para incrementar la productividad en una ensambladora de extractores de aire. Lima : Cientifi-k, 2017. Tesis.

American Society for Quality Control. Control, American Society for Quality. págs. 20-21. ISSN:2815-1826.

APARI MUÑOZ, Nathaly. APLICACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN EL ÁREA ATENCIONES PORTABILIDAD DE LA EMPRESA ATENTO LIMA - 2017. Lima : s.n., 2017. Tesis.

APEXO. [En línea] . [Citado el: 10 de abril de 2020.] <http://apexo.pe/website/>. 2018

Asociación CEX. Estudio de Mercado sobre la situación del Contact Center. [En línea] 2017. [Citado el: 10 de abril de 2020.] <https://www.ace.adigital.org/estudios/estudio-situacion-contact-center-2017-version-ejecutiva.pdf>.

Asociación Peruana de Centros de Contactos. 2014. APECCO. [En línea] 2014. [Citado el: 10 de abril de 2020.] <http://www.apecco.org/cms/?p=3514>.

BAQUERIZO, Karem y CAMPOVERDE, Jefferson. Gestión por procesos aplicando ciclo de Deming en empresa de teleoperadoras. REPOSITORIO POLITECNICA. Ecuador : s.n., 2017. Tesis.

BLANK, Ronald. Cross-Functional Productivity Improvement. 2013. ISSN: 1815-1612.

BRAVO, Juan. Gestión de Procesos. 6ta. Santiago de Chile : EVOLUCIÓN S.A, 2015. ISBN:978-956-7604-26-5.

BROCKE, Jan Vom. Handbook on Business Process Management 1. Berlín : Springer, 2014. ISBN: 9783642451003.

MICHELI, Jordy .Call Centers and the new jobs of the 21st Century.Monterrey : Relación Internacional Ciencia Política, 2010, Vol. III. ISSN:1870-3569.

CALLE REYES, Edwin.“Mejora de la productividad del personal en el área de producción mediante la implementación de gestión por procesos en la Caja Paita S.A. 2018” . Piura : s.n., 2018. Tesis.

CAMISÓN, César, CRUZ , Sonia y GONZÁLEZ , Tomás.Gestión de la calidad: conceptos, enfoques,modelos y sistemas. [En línea] PEARSON EDUCACIÓN,S.A.,Madrid , 2013. [Citado el: 29 de abril de 2020.] [http://www.ingebook.com/ib/NPcd/IB\\_BooksVis?cod\\_primaria=1000187&codigo\\_libro=5049](http://www.ingebook.com/ib/NPcd/IB_BooksVis?cod_primaria=1000187&codigo_libro=5049). ISBN:978-84-205-4262-8.

CANO TAZA, Jaime.Propuesta de mejora de la productividad en el servicio de atención al cliente de un call center . Lima : s.n., 2017. Tesis.

CARRO PAZ , Roberto y GONZALES GOMEZ , Daniel.ADMINISTRACION DE LAS OPERACIONES, 2014. ISSN: 1084-2436.

CARVAJAL, Gema [et al.]. Gestión por Procesos. Un principio de la Gestión de Calidad. [En línea] ULEAM, 2017 de julio de 2017. ISSN:1942-1613.

CEQUEA, M. Rodríguez.Factores Determinantes de la Productividad Laboral en Pequeñas y Medianas Empresas de Confecciones del Área Metropolitana de Bucaramanga, Colombia. Medellín : s.n., 2018. ISSN: 0718-0764.

CERVANTES, Ximena. The manufacturing sector: a study of the context of process management in el Cantón El Empalme - Ecuador. 2019.ISSN: 1218-3620.

CHAMBERGO, Samantha y ROJAS, Percis. “REINGENIERÍA DE PROCESOS EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA CONSORCIO CONTACOM S.A.C. PARA MEJORAR EL ÍNDICE DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL. Trujillo : Chambergo , Samantha y Rojas , Percis, 2016. Tesis.

CHANG,James.Business Process Management Systems. [En línea] Auerbach Publications, 2015. ISSN: 0849-3231.

CUBAS, Lourdes. MEJORA EN LOS PROCESOS DE COBRANZA TELEFONICA PRA INCREMNTAR LA EFECTIVIDAD DE LOS GESTORES DEL BANCO DE CREDITO DEL PERU-TRUJILLO,2016. [En línea] 2017. TESIS.

D.R.KIRAN.TOTAL QUALITY MANAGEMENT. [En línea] BS Publications, 2017. [Citado el: 29 de abril de 2020.] <https://books.google.com.pe/books?id=PIIkDAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>. ISBN: 978-0-12-811035-5.

DEMING, W. Edwards.Calidad, Productividad y Competitividad: Las salida de la crisis. Madrid : Diaz de Santos, 1989. pág. 23. ISBN 978849830715.

DESPOSORIO JARA, Maria. Los incentivos laborales y su influencia en la productividad de la empresa call center TELEATENTO DEL PERU SAC,PLATAFORMA BBVA CONTINENTAL, DE LA CIUDAD DE TRUJILLO - 2016. Trujillo : s.n., 2017. Tesis.

DIANELYS, Nogueira.Procedure for process management: methods and support tools. Ecuador : Scielo, 2019. ISSN:0718-3305.

GONZÁLEZ, Cristina, DOMINGO, Rosario y SEBASTIÁN, Miguel.Técnicas de mejora de la calidad. [En línea] UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN A DISTANCIA.Madrid, 2013. [Citado el: 29 de abril de 2020.] [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=eKMOLUKelr0C&oi=fnd&pg=PP1&dq=siete+herramientas+de+calidad&ots=oSfQVdOtpH&sig=OzGvSaJMIPnh13mRxY Ae-8D\\_FmM#v=onepage&q=siete%20herramientas%20de%20calidad&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=eKMOLUKelr0C&oi=fnd&pg=PP1&dq=siete+herramientas+de+calidad&ots=oSfQVdOtpH&sig=OzGvSaJMIPnh13mRxY Ae-8D_FmM#v=onepage&q=siete%20herramientas%20de%20calidad&f=false). ISBN:978-84-362-6641-2.

GUANILO YALICO, Merjouri.MEJORA DE PROCESOS PARA INCREMENTAR LA CALIDAD DEL PRODUCTO CUERO GRASO DE LA CURTIEMBRE INVERSIONES HAROD S.A.C DE TRUJILLO,2016. Trujillo : Cientifi-k 5(1), 2017. Tesis.

GUTIERREZ, Humberto. Calidad total y productividad . [En línea] McGraw-Hill, 2014. [Citado el: 29 de abril de 2020.] [http://www.ingebook.com/ib/NPcd/IB\\_BooksVis?cod\\_primaria=1000187&codigo\\_libro=5668](http://www.ingebook.com/ib/NPcd/IB_BooksVis?cod_primaria=1000187&codigo_libro=5668). ISBN: 9701048776.

HERNÁNDEZ, Alejandro. Gestión por procesos. Perú, 2016. ISSN: 1815-5936

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la investigación. Mexico : McGraw-Hill, 2014. 9781456223960.

HIDALGO, Castillo. Propuesta de mejoramiento del proceso de verificación telefónica en un call center. Quito : s.n., 2013. Tesis.

HITPASS, Bernhard. Business Process Management Fundamentos y Conceptos de Implementación. Santiago, 2017. ISSN: 1734-5977.

HERNANDEZ, Hugo. PROCESS-BASED APPROACH AS A STEADY STRATEGY FOR TRANSFORMING ENTERPRISES. Colombia : s.n., 2015. ISSN: 1794-7154.

INEI. Producción del Sector Telecomunicaciones y Otros Servicios de Información . [En línea] setiembre de 2016. [Citado el: 10 de abril de 2020.] <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n219-2016-inei.pdf>.

KIRAN, B. Work Organization and Methods Engineering for Productivity. s.l. : BSP, 2020. ISSN: 1780-1281.

LEMUS, Ricardo. Sistema de Gestión de Calidad para el Call Center Pronto BPO , con base a ISO 9001:2015. San Salvador : s.n., 2019. Tesis .

LLANES-FONTI, Mariluz. From management by processes to the integrated administration by processes. Cuba : Scielo, 2015. ISSN: 1815-5936.

CUATRECASAS, Lluís y GONZÁLEZ, Jesús. Ciclo Deming teorías [En línea] Profit Editorial I. , S.L., 2017. <http://reader.digitalbooks.pro/book/preview/101085/copyright?1600578554402>. ISBN: 9788416904792.

MALLAR, Miguel Ángel. La gestión por procesos: Un enfoque de gestión eficiente. [En línea] Revista Científica "Visión de Futuro", vol. 13, núm. 1, enero-junio de 2014. [Citado el: 29 de abril de 2020.] <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>. ISSN: 1669-7634.

MARVEL Mirza, RODRÍGUEZ, Monroy y NÚÑEZ, Ángel. La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. 2016. ISSN: 1697-9818.

MEDINA LEÓN, Alberto, y otros. 27, Arica : Ingeniare.Rev, 25 de junio de 2018, Scielo, Vol. II. ISSN:0718-3305.

MIRANDA, Francisco, CHAMORRO, Antonio y RUBIO, Sergio. Introducción a la gestión de calidad. Madrid : Delta, Publicaciones Universitarias, 2016. ISSN: 1496-17649.

MOREIRA, Mercedes. Gestión por procesos y aplicación en las organizaciones. Ciencias de la información,2015. ISSN: 0864-4659.

NÚÑEZ SARMIENTO, Laura. Aplicación de una Metodología de Mejora de Procesos basada en el Enfoque de Gestión por Procesos, en los Modelos de Excelencia y el QFD. Colombia : s.n., 2015. ISSN: 0122-3461.

OROSCO, Luis.Propuesta de mejora en el área de gestión de atención al usuario en la caja municipal de ahorro y crédito Trujillo-Sede Cajamarca,para incrementar el nivel de satisfacción del cliente. 2015. Tesis.

PLUAS, Lucio. "Propuesta de Mejora Continua de Procesos en el Contact Center de la Empresa IIASA CATERPILLAR". Ecuador : s.n., 2018. Tesis.

ROCHA, Luis, GARZA,Jose y KUMAR ,Vikas.Building Quality Management Systems.2013. [En línea] ISSN:1781-4665.

RUIZ, Daysi, ALMAGUER, Rosa y TORRES, Cristina. Process management, its emergence and theoretical aspects. Cuba. 2015.ISSN: 1027-2127.

SOCCONINI, Luis. Lean Six Sigma Yellow Belt. Barcelona : Marge Books, 2019. ISSN: 1788-1790.

MICHELI, Jordy.The Call Centers Sector: Structure and Trends. Notes about the Mexican Situation no.47, México : Frontera Norte, 2015,vol.24. ISSN:0187-7372.

TORRES, Carlos. Guidelines to implement a process based management.Vol.35.no.2. [En línea] Universidad del Bio-Bio, Mayo-Ago.2015 ISSN: 1815-5936.

USUBAMATOV, Ryspek.Productivity Theory for Industrial Engineering. 2018. ISSN: 9781-1384.

VENTURA LEON, Jose. Scielo. Productividad en las empresas de telecomunicaciones. [En línea] 2017. <http://ref.scielo.org/dkx7mm>. ISSN 0036-3634.

ZAPATA CORTES, Julian. Fundamentos de la Gestión de Inventarios. Medellín : Centro Editorial Esumer, 2014. ISSN1:1789-8599.



**ANEXOS**

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	CONCEPTO OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ESCALA
<b>Independiente</b> Gestión por Procesos	Según (Medina León, y otros, 2018) “La gestión por procesos es un sistema de organización que está integrado por métodos de análisis los cuales actúan para eliminar actividades que no son necesarias para el proceso, también identifican procesos ineficientes o sencillamente en que actividades se puede realizar una mejora para obtener un mejor resultado final.	Metodología que contribuye a mejorar el desempeño de los procesos de una organización donde se emplearan las siguientes dimensiones: Identificación de procesos críticos, Análisis del proceso con Indicadores, Mejora del Proceso.	Planificación	Objetivos del área de consultas generales.	Nominal
			Ejecución	Mapa de procesos      Procesos Estratégicos Procesos Operativos Procesos Apoyo	Nominal
				Casa de Calidad 1      Diagrama de Pareto	Nominal
				CAS      Atributos del proceso	Nominal
				SUBCAS      Actividades que impactan en el área	Nominal
			Medición	Diseño KPI (SMART)      Indicadores de los atributos del proceso	Nominal
			Mejora	Matriz FMEA      Modelo de fallas por actividad	Nominal

<p><b>Dependiente</b> Productividad</p>	<p>Según Cequea, M. Rodríguez-Monroy, C. (2018): “La productividad”, es el producto de la relación entre, la empresa y los recursos humanos, coordinando de manera equitativa los recursos para la conseguir los objetivos, es decir, la relación entre Salidas/Entradas de los recursos””.</p>	<p>La productividad mide la correlación entre el tiempo y los recursos empleados, para medir se emplearán la siguiente dimensión Productividad Mano de Obra siendo su unidad de medida cantidad/hora.</p>	<p>Productividad Mano de Obra</p>	$PMO = \frac{Tllama\ ingresadas - T\ transferidas}{tT\ firmado(h)}$	<p>Razón</p>
---	---	---	---	---	--------------

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 6.Cuadro de Operacionalización de las variables.

Tabla 7: Actividades – Asesor del proceso de consultas generales del BCP sede Trujillo.

	Actividades del asesor	INDICADORES				
		Tiempo Medio	Conexión Efectiva	Transferencia	Seguimiento	Calidad
1	Valida ser titular	x	x			x
2	Identificar el motivo del problema		x	x		
3	Verificar pantallas de extra para identificar movimientos	x	x			x
4	Confirmar si el movimiento es reconocido		x	x	x	
5	Finalizar explicando el motivo del abono o descuento	x	x		x	x
<b>TOTAL</b>		3	5	2	2	3

FUENTE: Instrumento 2 – Cuestionario al jefe del área

Tabla 8. Actividades del asesor con puntaje realizado por el jefe del área

	Indicadores del asesor	Puntaje	%	% ACUMULADO
1	Tiempo Medio Operación	3	20.0%	20%
2	Conexión Efectiva	5	33.3%	53%
3	Transferencia	2	13.3%	67%
4	Seguimiento	2	13.3%	80%
5	Calidad	3	20.0%	100%
		15	1	

FUENTE: Tabla 3 – Cuestionario al jefe del área

Tabla 9. Respuesta del consumidor (SUB CAS). Área de consultas generales del BCP.

CAS	% CAS	SUB CAS	% SUB CAS
Conexión Efectiva	33%	Valida ser titular	3.3
		Identificar el motivo del problema	4.5
		Verificar pantallas de extra para identificar movimientos	9.6
		Confirmar si el movimiento es reconocido	6.8

		Finalizar explicando el motivo del abono o descuento	8.8
Tiempo Medio Operación	20%	Valida ser titular	2.3
		Identificar el motivo del problema	7.0
		Verificar pantallas de extra para identificar movimientos	2.1
		Confirmar si el movimiento es reconocido	3.4
		Finalizar explicando el motivo del abono o descuento	5.2
Calidad	20%	Valida ser titular	3.3
		Identificar el motivo del problema	2.5
		Verificar pantallas de extra para identificar movimientos	3.5
		Confirmar si el movimiento es reconocido	3.2
		Finalizar explicando el motivo del abono o descuento	7.5
Transferencia	13%	Valida ser titular	2.3
		Identificar el motivo del problema	2.5
		Verificar pantallas de extra para identificar movimientos	1.5
		Confirmar si el movimiento es reconocido	4.5
		Finalizar explicando el motivo del abono o descuento	2.2
Seguimiento	13%	Valida ser titular	2.3
		Identificar el motivo del problema	1.4
		Verificar pantallas de extra para identificar movimientos	1.2
		Confirmar si el movimiento es reconocido	2.6
		Finalizar explicando el motivo del abono o descuento	5.5

Fuente: Tabla. Respuesta del consumidor y resumen de indicadores (Jefe del área).  
Anexo. Entrevista al jefe del área de consultas del área.

Tabla 10. Características SMART. Área de consultas generales del BCP sede Trujillo.

ASESOR									
CAS	PUNTAJE	%	ACUMULADO	S	INDICADOR	M	A	R	T
Tiempo Medio Operación	3	20.00	20.00	Incrementar la velocidad de llamada	% de rapidez para culminar una llamada	$\frac{TMO \text{ Proyectado}}{TMO \text{ real de atención}}$	Es alcanzable porque se podría reducir los tiempos de llamada.	Es rentable porque aumenta la posibilidad de generar mayor número de llamadas.	Se necesita que este KPI se realice diariamente para determinar su tiempo de llamada.
Conexión Efectiva	5	33.33	53.33	Aumentar la conexión efectiva con el cliente	% de conexión	$\frac{t \text{ firmado} - t \text{ NR}}{t \text{ programado} - t \text{ pizarra}}$	Es alcanzable porque se puede medir tiempo de conexión efectiva.	Es rentable porque al incrementar la conexión efectiva se puede aumentar la cantidad de llamadas.	Se necesita que este KPI sea medido cada mes para ver si llega a la meta propuesta.
Transferencia	2	13.33	66.67	Mejorar la transferencia de las llamadas	% transferencia de llamadas	$\frac{LLamadas \text{ transferidas} * 100}{Total \text{ de llamadas}}$	Es alcanzable porque se puede reducir la cantidad de transferencia.	Es rentable porque al incrementar la conexión efectiva se puede aumentar	Se necesita que este KPI se esté realizando cada mes para determinar la cantidad de transferencias.

								la cantidad de llamadas.	
Seguimiento	2	13.33	80.00	Mejorar el seguimiento de los casos del cliente	% seguimiento de casos	$SC = \frac{\text{Casos con prioridad}}{\text{Casos totales}} * 100$	Es alcanzable porque se puede controlar la cantidad de casos derivados.	Es rentable porque permite saber la cantidad de casos.	Se necesita que este KPI se realice mensual para poder saber cuántos casos son derivados.
Calidad	3	20.00	100.00	Mejorar la calidad de la llamada	% monitoreo de llamada	$CALIDAD = \frac{\text{Número de quejas}}{\text{Solicitudes Totales}} * 100$	Es alcanzable porque se puede ejecutar un control de calidad en la llamada.	Es rentable porque la calidad en llamadas nos genera mejor nivel de atención.	Se necesita que este KPI se realice semanalmente para ver si llega a la meta propuesta.
	15	100							

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 11. Casa 1 de la calidad del cliente final. Área de consultas generales

CAS	% CAS	SUB CAS	% SUB CAS	KPI Conexión Efectiva	KPI Tiempo Medio Operación	KPI Calidad	KPI Transferencia	KPI Seguimiento
Conexión Efectiva	33.3%	Valida ser titular	3.30%	5	3	1	0	3
		Identificar el motivo del problema	4.50%	3	1	1	1	0
		Verificar pantallas de extra para identificar movimientos	9.60%	1	5	3	1	1
		Confirmar si el movimiento es reconocido	6.80%	3	0	5	5	1
		Finalizar explicando el motivo del abono o descuento	8.80%	0	3	3	3	5
Tiempo Medio Operación	20.0%	Valida ser titular	2.30%	5	5	0	0	1
		Identificar el motivo del problema	7.00%	3	5	3	1	0
		Verificar pantallas de extra para identificar movimientos	2.10%	1	3	5	3	0
		Confirmar si el movimiento es reconocido	3.40%	1	1	3	1	3
		Finalizar explicando el motivo del abono o descuento	5.20%	0	1	3	0	3
Calidad	20.0%	Valida ser titular	3.30%	3	3	5	0	3
		Identificar el motivo del problema	2.25%	1	1	1	0	1
		Verificar pantallas de extra para identificar movimientos	3.50%	1	1	1	5	1
		Confirmar si el movimiento es reconocido	3.20%	1	3	3	3	5
		Finalizar explicando el motivo del abono o descuento	7.50%	5	3	3	3	3
Transferencia	13.3%	Valida ser titular	2.30%	3	5	0	1	3
		Identificar el motivo del problema	2.50%	5	3	3	3	5



		Verificar pantallas de extra para identificar movimientos	1.50%	3	1	5	5	1
		Confirmar si el movimiento es reconocido	4.50%	1	5	5	3	1
		Finalizar explicando el motivo del abono o descuento	2.20%	1	3	1	1	3
Seguimiento	13.0%	Valida ser titular	2.30%	0	3	3	1	3
		Identificar el motivo del problema	1.40%	0	1	1	3	1
		Verificar pantallas de extra para identificar movimientos	1.20%	3	1	5	5	0
		Confirmar si el movimiento es reconocido	2.60%	1	3	1	3	5
		Finalizar explicando el motivo del abono o descuento	5.50%	5	3	1	1	3
				2.2	2.64	2.6	2.08	2.16
				18.84%	22.60%	22.26%	17.81%	18.49%

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla13: Tabla de frecuencias de las causas del proceso de consumos truncos y duplicados.

<b>Causas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
El sistema no funciona correctamente	10	24%
Demora en la atención	11	26%
Falta de evidencias	4	10%
Mala identificación del proceso	9	21%
El tiempo de validación de datos en largo	8	19%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta a los asesores del área de consultas generales del BCP.

Tabla14: Frecuencias ordenadas de las causas del proceso de consumos truncos y duplicados.

<b>Causas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Frecuencia Ac.</b>
Demora en la atención	26%	26%
El sistema no funciona correctamente	24%	50%
Mala identificación del proceso	21%	71%
El tiempo de validación de datos es largo	19%	90%
Falta de evidencias	10%	100%

Fuente: Encuesta a los asesores del área de consultas generales del BCP.

Tabla15: Tabla de frecuencias de las causas del proceso de retiro truncos.

<b>Causas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Verificación en el sistema no carga	11	26%
Descarga de estados de cuenta para identificar la fecha exacta	9	21%
Detalles del movimiento	5	12%
Identificación de la operación	9	21%
Validación del número de cajero y monto del ATM	8	19%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta a los asesores del área de consultas generales del BCP.

Tabla16: Frecuencias ordenadas de las causas del proceso de retiro truncos

<b>Causas</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia Ac.</b>
Verificación en la plataforma no carga	26%	26%
Múltiples descargas del estado de cuenta para identificar la fecha exacta	22%	48%
Identificación de la operación	21%	69%
Validación del número de cajero y monto del ATM	19%	88%
Detalles de movimientos incompletos	12%	100%

Fuente: Encuesta a los asesores del área de consultas generales del BCP.

Tabla17: Tabla de frecuencias de las causas del proceso de desafiliación de YAPE.

<b>Causas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Falta de conocimiento para identificar la tipología de la operación	10	24%
Varias evidencias solicitadas	9	22%
Falta de información	6	15%
Macros muy pesados	8	20%
El aplicativo Avaya demora en cargar	9	20%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los asesores del área de consultas generales del BCP.

Tabla18: Frecuencias ordenadas de las causas del proceso de desafiliación de YAPE.

<b>Causas</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia Ac.</b>
Macros muy pesados	24%	24%
El aplicativo Avaya demora en cargar	22%	46%
Falta de conocimiento para identificar la tipología de la operación	20%	66%
Varias evidencias solicitadas	19%	85%
Falta de información	15%	100%

Fuente: Encuesta a los asesores del área de consultas generales del BCP.

Tabla19: Tabla de frecuencias de las causas del proceso de Verificación de movimientos para cuadre de créditos.

<b>Causas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Verificación de varias pantallas	9	21%
Ingresar AMB2 y no cargo el sistema	6	14%
Falta de manejo en registrar las solicitudes	10	24%
El usuario no se deja entender sobre los movimientos que realiza	9	21%
Poco tiempo en el sistema para ingresar la solicitud	8	19%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los asesores del área de consultas generales del BCP.

Tabla 20: Frecuencias ordenadas de las causas del proceso de Verificación de movimientos para cuadre de créditos.

<b>Causas</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia Ac.</b>
Falta de manejo en registrar las solicitudes	24%	24%
Verificación de varias pantallas	22%	46%
Mala comunicación con el cliente	21%	67%
Poco tiempo en el sistema para ingresar la solicitud	19%	86%
Ingresar AMB2 y no cargo el sistema	14%	100%

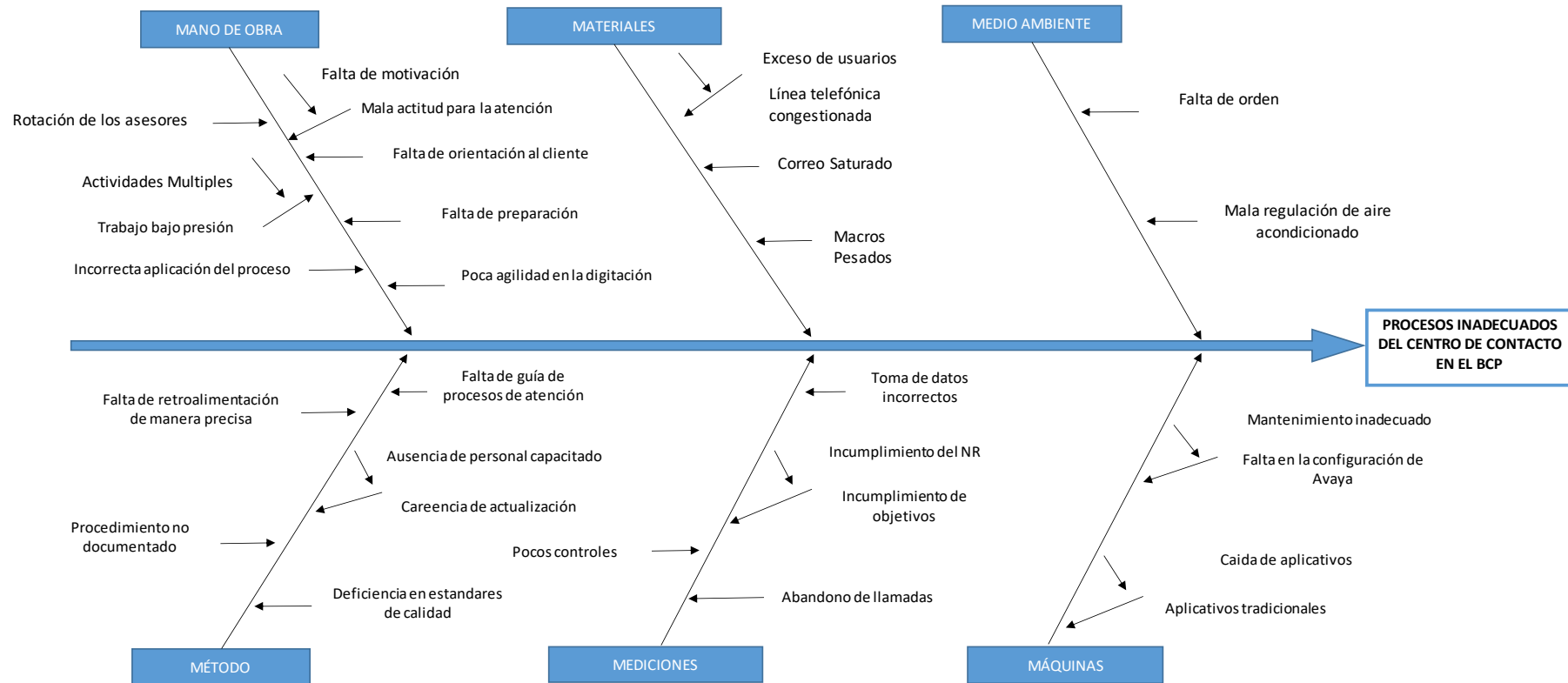
Fuente: Encuesta a los asesores del área de consultas generales del BCP.

Tabla 30. Prueba de Hipótesis T- Student

	<i>Variable 1</i>	<i>Variable 2</i>
Media	6.551666667	9.958333333
Varianza	2.268568627	60.12984594
Observaciones	120	120
Coeficiente de correlación de Pearson	-0.123280679	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	119	
Estadístico t	-4.618877987	
P(T<=t) una cola	4.92009E-06	
Valor crítico de t (una cola)	1.657759285	
P(T<=t) dos colas	9.84E-06	
Valor crítico de t (dos colas)	1.980099876	

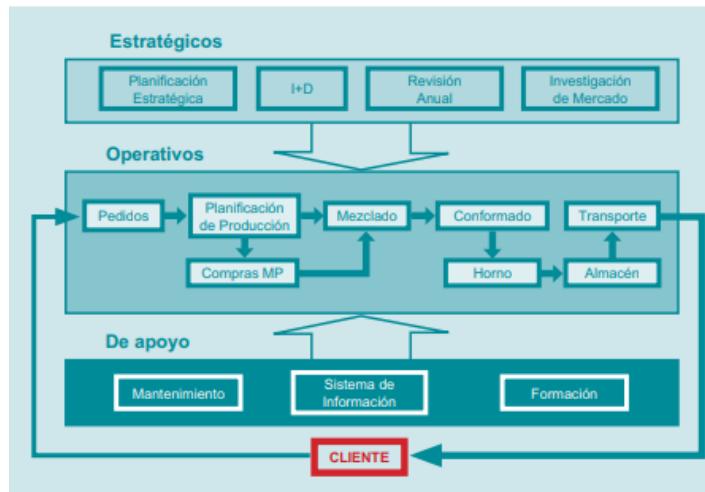
Fuente: Elaboración Propia

Figuras 1. Diagrama de Ishikawa



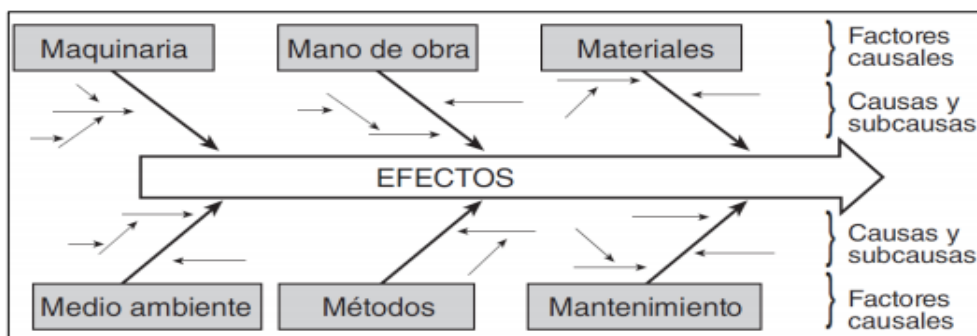
Fuente: Elaboración Propia

Figuras 20. Mapa de Procesos



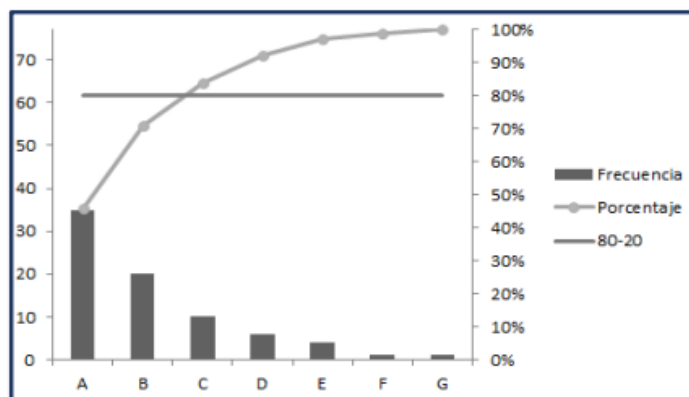
Fuente: Desposorio, Maria (2017)

Figuras 21. Diagrama de Ishikawa



Fuente: Calle Reyes, Edwin (2018)

Figuras 22. Diagrama de Pareto



Fuente: Calle Reyes, Edwin (2018)

Figuras 23. Valoraciones para la Matriz FMEA

SEVERIDAD		
EFEECTO	RANGO	CRITERIO
No	1	Sin efecto
Muy poco	2	Cliente no molesto. Poco efecto en el desempeño del artículo o sistema
Poco	3	Cliente algo molesto. Poco efecto en el desempeño del artículo o sistema.
Menor	4	El cliente se siente algo insatisfecho. Efecto moderado en el desempeño del artículo o sistema,
Moderado	5	El cliente se siente algo insatisfecho. Efecto moderado en el desempeño del artículo o sistema,
Significativo	6	El cliente se siente algo inconforme. El desempeño del artículo se ve afectado, pero es funcional y está a salvo. Sistema afectado.
Mayor	7	El cliente está insatisfecho. El desempeño del artículo se ve seriamente afectado, pero es funcional y está a salvo. Sistema afectado
Extremo	8	El cliente muy insatisfecho. Artículo inoperable, pero a salvo. Sistema inoperable.
Serio	9	Efecto de peligro potencial. Capaz de discontinuar el uso sin perder tiempo, dependiendo de la falla. Se cumple con el reglamento del gobierno de materia de riesgo.
Peligroso	10	Efecto peligroso. Seguridad relacionada – falla repentina. Incumplimiento con reglamento del gobierno.

OCURRENCIA			
OCURRENCIA	RANGO	CRITERIOS	PROBABILIDAD DE FALLA
Remota	1	Falla improbable. No existen fallas asociadas con este proceso o con un producto casi idéntico.	<1 en 1 500 000
Muy poca	2	Solo fallas aisladas asociadas con este proceso o con un proceso casi idéntico.	1 en 150 000
Poca	3	Fallas aisladas asociadas con procesos similares.	1 en 30 000
Moderada	4	Este proceso o uno similar ha tenido fallas ocasionales	1 en 4 500
	5		1 en 800
	6		1 en 150
Alta	7	Este proceso o uno similar han fallado a menudo.	1 en 50
	8		1 en 15
Muy alta	9	La falla es casi inevitable.	1 en 6
	10		>1 en 3



DETENCIÓN			
PROBABILIDAD	RANGO	CRITERIO	PROBABILIDAD DE DETECCIÓN DE LA FALLA
Alta	1	El defecto de una característica funcionalmente obvia	99.9%
Medianamente alta	2 – 5	Es muy probable detectar la falla. El efecto es una característica muy obvia.	99.7%
Baja	6 – 8	El defecto es una característica muy fácil de detectar.	98%
Muy baja	9	No es fácil detectar la falla por métodos usuales o pruebas manuales. El efecto es una característica o intermitente.	90%
Improbable	10	La característica no se puede checar fácilmente en el proceso. Ej. Aquellas características de la durabilidad del producto	Menor a 90%

Fuente: Desposorio, Maria (2017)

Figuras 24. Fórmula para calcular NPR

CALCULO DEL NPR	
NPR	$NPR = Severidad * Ocurrencia * Detección$
Prioridad de NPR	
500 – 1000	Alto riesgo de falla
125 – 499	Riesgo de falla medio
1 – 124	Riesgo de falla bajo
0	No existe riesgo de falla

Fuente: Desposorio, Maria (2017)

## Instrumento 1.Encuesta a los Asesores

### ENCUESTA

**OBJETIVO:** Conocer la situación actual de los procesos del área de consultas generales y la influencia que tiene en la productividad.

Agradecemos su tiempo para completar la siguiente encuesta.

#### INSTRUCCIONES:

- ✓ Lea detenidamente las preguntas.
- ✓ Responda con mucha objetividad y sinceridad.

MATRICULA: S78591

1. De todas las operaciones del área de consultas generales. ¿En cuales considera usted que existen mayores problemas?

P1. Retiro trunco ☐

P2. Afiliación de ADS ☐

P3. Pago doble en TC- extorno de pago TC ☐

P4. Consumos truncos y duplicados (POS E INTERNET) ☒

P5. Devolución de penalidad por cuenta de cargo errada (TC Y CREDITOS) ☐

P6. Recuperos de atm y POS ☐

P7. Verificación de movimientos para cuadre de créditos ☐

P8. Tarjeta de crédito – activación de TC ☐

P9. Tarjeta de crédito – DISEF ☐

P10. Tarjeta de crédito – consumo en cuotas TC ☐

P11. Créditos – calculo prepago AP25 ☐

P12. Reducción de plazo/cuota en crédito ☐

P13. Otros ☐

2. Indique usted, el proceso que le genera una baja productividad.

Consumos truncos y duplicados (POS E INTERNET)

3. Indique usted de las operaciones que le genera baja productividad la causa que le ocasiono y proponga alguna medida correctiva.

**Proceso** Consumo truncos y duplicados (POS E INTERNET)

**Causa** Falta de información que sea totalmente clara y transparente

**Medida Correctiva** Toda la información se brinde en la página e igualmente se pueda realizar por la web el refinanciamiento sin que haya una comunicación de por medio de un asesor e igualmente se le brinde en la misma página el monto que deberá de pagar en adelante.

¿Considera que al realizar una mejora continua en los procesos del área de consultas generales contribuirá a incrementar la productividad?

☒ Siempre

☐ A veces

☐ Nunca

## Instrumento 2. Guía de entrevista al jefe del área de consultas generales

### ENTREVISTA

**Nombre del Entrevistado:** LIC. CARLOS EDUARDO GUEVARA PIMINCHUMO

**Responsable de la Entrevista Fecha:** SALAZAR ESPINOZA, KATHERINE –  
**TORRES QUISPE, PAOLA**

**Objetivo:** Se muestra las siguientes preguntas para poder obtener los indicadores que evalúan al personal del área de consultas.

**Instrucciones:** Lea cuidadosamente las siguientes preguntas y responda con claridad a los ítems:

1. ¿Cuántos asesores tiene el área de consultas generales?  
40 asesores
2. ¿En estos meses presenta una baja en los indicadores que mide a los asesores? ¿Por qué cree que este sucediendo?  
Si, porque hay nuevas operaciones por el tema de coyuntura y los asesores recién se están capacitando para adaptarse al nuevo de cambio.
3. ¿Cuáles son los procesos que tiene el área de consultas generales?  
Retiro trunco  
Afiliación de ADS  
Pago doble en TC- extorno de pago TC  
Consumos trunco y duplicados (POS E INTERNET)  
Devolución de penalidad por cuenta de cargo errada (TC Y CREDITOS)  
Recuperos de atm y POS  
Verificación de movimientos para cuadre de créditos  
Tarjeta de crédito – activación de TC  
Tarjeta de crédito – DISEF  
Tarjeta de crédito – consumo en cuotas TC  
Créditos – calculo prepago AP25  
Reducción de plazo/cuota en crédito  
Entre Otros.
4. ¿Se realiza capacitaciones al personal? ¿Con que frecuencia?  
Si, 1 vez al mes.
5. ¿Cuáles son los procesos que usted cree que se les dificulta a los asesores?  
Consumos trunco y duplicados (POS E INTERNET)  
Verificación de movimientos para cuadre de créditos

6. Usted como jefe del área de consultas generales ¿Cuáles serían los indicadores que evalúa el buen desempeño de los asesores? Enumere de mayor a menor importancia.

- Tiempo Medio de Operación
- Conexión efectiva
- Transferencia
- Seguimiento
- Calidad

7. De acuerdo con las actividades que realiza los asesores, según su opinión califique en que grado se encuentran los indicadores obtenidos en la pregunta anterior:

		INDICADORES				
	Actividades del asesor	Tiempo Medio de operación	Conexión Efectiva	Transferencia	Seguimiento	Calidad
1	Valida ser titular	x	x			x
2	Identificar el motivo del problema		x	x		
3	Verificar pantallas de extra para identificar movimientos	x	x			x
4	Confirmar si el movimiento es reconocido		x	x	x	
5	Finalizar explicando el motivo del abono o descuento	x	x		x	x
<b>TOTAL</b>		3	5	2	2	3

### Instrumento 3. Guía de entrevista al jefe del área de consultas generales

#### ENTREVISTA

**Nombre del Entrevistado:** LIC. CARLOS EDUARDO GUEVARA PIMINCHUMO

**Responsable de la Entrevista Fecha:** SALAZAR ESPINOZA – TORRES QUISPE

**Objetivo:** Se muestra las siguientes preguntas para poder obtener los indicadores que evalúan al personal del área de consultas.


**Instrucciones:** Designe un porcentaje según su criterio, teniendo en cuenta el total de porcentaje obtenido.

CAS	% CAS	SUB CAS	% SUB CAS
Conexión Efectiva	33%	Valida ser titular	3.3
		Identificar el motivo del problema	4.5
		Verificar pantallas de extra para identificar movimientos	9.6
		Confirmar si el movimiento es reconocido	6.8
		Finalizar explicando el motivo del abono o descuento	8.8
Tiempo Medio Operación	20%	Valida ser titular	2.3
		Identificar el motivo del problema	7.0
		Verificar pantallas de extra para identificar movimientos	2.1
		Confirmar si el movimiento es reconocido	3.4
		Finalizar explicando el motivo del abono o descuento	5.2
Calidad	20%	Valida ser titular	3.3
		Identificar el motivo del problema	2.5
		Verificar pantallas de extra para identificar movimientos	3.5
		Confirmar si el movimiento es reconocido	3.2
		Finalizar explicando el motivo del abono o descuento	7.5
Transferencia	13%	Valida ser titular	2.3
		Identificar el motivo del problema	2.5
		Verificar pantallas de extra para identificar movimientos	1.5
		Confirmar si el movimiento es reconocido	4.5
		Finalizar explicando el motivo del abono o descuento	2.2
Seguimiento	13%	Valida ser titular	2.3
		Identificar el motivo del problema	1.4
		Verificar pantallas de extra para identificar movimientos	1.2
		Confirmar si el movimiento es reconocido	2.6
		Finalizar explicando el motivo del abono o descuento	5.5


## Instrumento 4. Guía de Observación Situacional

GUÍA DE OBSERVACIÓN	
ÁREA	Área de Consultas de Generales
FECHA	06/07/2020
OBSERVADOR	TORRES QUISPE, PAOLA
REGISTRO DE INFORMACIÓN	
<p>Valida ser titular Identificar el motivo del problema Verificar pantallas de extra para identificar movimientos Confirmar si el movimiento es reconocido Finalizar explicando el motivo del abono o descuento</p> <p><b>Actividades generales</b> Atención de llamadas Validación de clientes Activación de productos Revisión de productos Verificación de movimientos Registro de reclamos Ingreso de solicitudes Desafiliaciones de aplicativos</p>	


Instrumento 5. Guía de Observación Situacional

NOMBRE DEL INVESTIGADOR		GUÍA DE OBSERVACIÓN				
MATRÍCULA	TIEMPO TOTAL	TIEMPO DE DESCONECCIÓN	TIEMPO FIRMANDO	SOLICITUDES ATENDIDAS	SOLICITUDES TRANSFERIDAS	PRODUCTIVIDAD ABRIL
S98367	6	1	5	42	3	7.8
S75196	6	1	5	39	2	7.4
S87241	6	1	5	47	4	8.6
S92589	6	1	5	41	1	8
S93694	6	1	5	36	2	6.8
S94853	6	1	5	47	5	8.4
S96235	6	1	5	48	3	9
S97659	6	1	5	47	3	8.8
S98382	6	1	5	46	2	8.8
S96171	6	1	5	49	4	9
S89769	6	1	5	48	3	9
S93686	6	1	5	39	1	7.6
S91748	6	1	5	46	1	9
S78591	6	1	5	43	2	8.2
S93632	6	1	5	41	3	7.6
S93641	6	1	5	37	2	7
S79366	6	1	5	48	4	8.8
S97679	6	1	5	60	6	10.8
S97662	6	1	5	45	3	8.4
S97625	6	1	5	39	2	7.4
S97611	6	1	5	47	4	8.6
S97670	6	1	5	43	1	8.4
S97666	6	1	5	41	2	7.8
S97656	6	1	5	52	3	9.8
S97680	6	1	5	38	2	7.2
S97638	6	1	5	49	5	8.8
S97633	6	1	5	39	1	7.6
S97687	6	1	5	53	3	10
S97698	6	1	5	46	2	8.8
S97626	6	1	5	55	1	10.8
S97646	6	1	5	42	3	7.8
S97623	6	1	5	52	5	9.4
S82647	6	1	5	41	2	7.8



NOMBRE DEL INVESTIGADOR		GUÍA DE OBSERVACIÓN				
MATRÍCULA	TIEMPO TOTAL	TIEMPO DE DESCONECCIÓN	TIEMPO FIRMA DO	SOLICITUDES ATENDIDAS	SOLICITUDES TRANSFERIDAS	PRODUCTIVIDAD ABRIL
S82647	6	1	5	41	2	7.8
S91746	6	1	5	47	3	8.8
S90665	6	1	5	45	4	8.2
S93603	6	1	5	38	3	7
S88927	6	1	5	39	2	7.4
S86498	6	1	5	46	2	8.8
S92624	6	1	5	49	1	9.6
T00605	6	1	5	44	5	7.8

FUENTE: Área de consultas generales del Centro de contacto del BCP


NOMBRE DEL INVESTIGADOR		GUÍA DE OBSERVACIÓN				
MATRÍCULA	TIEMPO TOTAL	TIEMPO DE DESCONECCIÓN	TIEMPO FIRMA DO	SOLICITUDES ATENDIDAS	SOLICITUDES TRANSFERIDAS	PRODUCTIVIDAD MAYO
S98367	8	1	7	45	3	6.0
S75196	8	1	7	39	2	5.3
S87241	8	1	7	43	4	5.6
S92589	8	1	7	46	2	6.3
S93694	8	1	7	37	1	5.1
S94853	8	1	7	48	3	6.4
S96235	8	1	7	37	1	5.1
S97659	8	1	7	49	2	6.7
S98382	8	1	7	39	2	5.3
S96171	8	1	7	50	4	6.6
S89769	8	1	7	46	3	6.1
S93686	8	1	7	45	1	6.3
S91748	8	1	7	51	5	6.6
S78591	8	1	7	49	2	6.7
S93632	8	1	7	37	1	5.1
S93641	8	1	7	47	3	6.3

MATRÍCULA	TIEMPO TOTAL	TIEMPO DE DESCONEJIÓN	TIEMPO FIRMA DO	SOLICITUDES ATENDIDAS	SOLICITUDES TRANSFERIDAS	PRODUCTIVIDAD MAYO
S79366	8	1	7	39	1	5.4
S97679	8	1	7	43	3	5.7
S97662	8	1	7	42	2	5.7
S97625	8	1	7	38	4	4.9
S97611	8	1	7	36	2	4.9
S97670	8	1	7	37	1	5.1
S97666	8	1	7	41	3	5.4
S97656	8	1	7	38	2	5.1
S97680	8	1	7	51	4	6.7
S97638	8	1	7	33	1	4.6
S97633	8	1	7	41	2	5.6
S97687	8	1	7	39	3	5.1
S97698	8	1	7	35	2	4.7
S97626	8	1	7	42	3	5.6
S97646	8	1	7	41	4	5.3
S97623	8	1	7	36	3	4.7
S82647	8	1	7	37	2	5.0
S91746	8	1	7	33	1	4.6
S90665	8	1	7	43	2	5.9
S93603	8	1	7	41	1	5.7
S88927	8	1	7	44	3	5.9
S86498	8	1	7	39	2	5.3
S92624	8	1	7	47	4	6.1
T00605	8	1	7	43	3	5.7

FUENTE: Área de consultas generales del Centro de contacto del BCP

NOMBRE DEL INVESTIGADOR		GUÍA DE OBSERVACIÓN					
MATRÍCULA	TIEMPO TOTAL	TIEMPO DE DESCONEXIÓN	TIEMPO FIRMA DO	SOLICITUDES ATENDIDAS	SOLICITUDES TRANSFERIDAS	PRODUCTIVIDAD JUNIO	
S98367	9	1	8	42	2	5.0	
S75196	9	1	8	45	3	5.3	
S87241	9	1	8	52	6	5.8	
S92589	9	1	8	57	5	6.5	
S93694	9	1	8	42	2	5.0	

<b>MATRÍCULA</b>	<b>TIEMPO TOTAL</b>	<b>TIEMPO DE DESCONEJIÓN</b>	<b>TIEMPO FIRMA DO</b>	<b>SOLICITUDES ATENDIDAS</b>	<b>SOLICITUDES TRANSFERIDAS</b>	<b>PRODUCTIVIDAD JUNIO</b>
<b>S94853</b>	9	1	8	46	3	5.4
<b>S96235</b>	9	1	8	51	4	5.9
<b>S97659</b>	9	1	8	48	3	5.6
<b>S98382</b>	9	1	8	42	2	5.0
<b>S96171</b>	9	1	8	46	3	5.4
<b>S89769</b>	9	1	8	52	4	6.0
<b>S93686</b>	9	1	8	54	6	6.0
<b>S91748</b>	9	1	8	57	3	6.8
<b>S78591</b>	9	1	8	41	1	5.0
<b>S93632</b>	9	1	8	53	5	6.0
<b>S93641</b>	9	1	8	52	4	6.0
<b>S79366</b>	9	1	8	48	3	5.6
<b>S97679</b>	9	1	8	43	1	5.3
<b>S97662</b>	9	1	8	49	4	5.6
<b>S97625</b>	9	1	8	50	6	5.5
<b>S97611</b>	9	1	8	52	6	5.8
<b>S97670</b>	9	1	8	45	3	5.3
<b>S97666</b>	9	1	8	47	2	5.6
<b>S97656</b>	9	1	8	52	5	5.9
<b>S97680</b>	9	1	8	56	6	6.3
<b>S97638</b>	9	1	8	46	4	5.3
<b>S97633</b>	9	1	8	43	2	5.1
<b>S97687</b>	9	1	8	42	1	5.1
<b>S97698</b>	9	1	8	54	3	6.4
<b>S97626</b>	9	1	8	56	3	6.6
<b>S97646</b>	9	1	8	47	5	5.3
<b>S97623</b>	9	1	8	52	5	5.9
<b>S82647</b>	9	1	8	52	4	6.0
<b>S91746</b>	9	1	8	43	1	5.3
<b>S90665</b>	9	1	8	41	2	4.9
<b>S93603</b>	9	1	8	51	6	5.6
<b>S88927</b>	9	1	8	43	3	5.0
<b>S86498</b>	9	1	8	47	2	5.6
<b>S92624</b>	9	1	8	49	4	5.6
<b>T00605</b>	9	1	8	52	5	5.9


NOMBRE DEL INVESTIGADOR		GUÍA DE OBSERVACIÓN				
MATRÍCULA	TIEMPO TOTAL	TIEMPO DE DESCONEXIÓN	TIEMPO FIRMADO	SOLICITUDES ATENDIDAS	SOLICITUDES TRANSFERIDAS	PRODUCTIVIDAD AGOSTO
S98367	9	1	8	77	4	9.1
S75196	9	1	8	79	3	9.5
S87241	9	1	8	76	4	9.0
S92589	9	1	8	81	5	9.5
S93694	9	1	8	75	3	9.0
S94853	9	1	8	71	3	8.5
S96235	9	1	8	82	5	9.6
S97659	9	1	8	85	6	9.9
S98382	9	1	8	79	4	9.4
S96171	9	1	8	81	6	9.4
S89769	9	1	8	77	5	9.0
S93686	9	1	8	74	3	8.9
S91748	9	1	8	76	4	9.0
S78591	9	1	8	83	5	9.8
S93632	9	1	8	86	6	10.0
S93641	9	1	8	77	4	9.1
S79366	9	1	8	79	3	9.5
S97679	9	1	8	80	4	9.5
S97662	9	1	8	74	3	8.9
S97625	9	1	8	71	2	8.6
S97611	9	1	8	82	6	9.5
S97670	9	1	8	79	5	9.3
S97666	9	1	8	76	3	9.1
S97656	9	1	8	75	7	8.5
S97680	9	1	8	84	4	10.0
S97638	9	1	8	86	7	9.9
S97633	9	1	8	78	5	9.1
S97687	9	1	8	75	4	8.9
S97698	9	1	8	77	3	9.3
S97626	9	1	8	81	6	9.4

MATRÍCULA	TIEMPO TOTAL	TIEMPO DE DESCONEJIÓN	TIEMPO FIRMADO	SOLICITUDES ATENDIDAS	SOLICITUDES TRANSFERIDAS	PRODUCTIVIDAD AGOSTO
S97646	9	1	8	79	4	9.4
S97623	9	1	8	74	5	8.6
S82647	9	1	8	83	7	9.5
S91746	9	1	8	78	4	9.3
S90665	9	1	8	86	7	9.9
S93603	9	1	8	85	5	10.0
S88927	9	1	8	76	6	8.8
S86498	9	1	8	83	4	9.9
S92624	9	1	8	77	4	9.1
T00605	9	1	8	75	5	8.8

NOMBRE DEL INVESTIGADOR		GUÍA DE OBSERVACIÓN				
MATRÍCULA	TIEMPO TOTAL	TIEMPO DE DESCONEJIÓN	TIEMPO FIRMADO	SOLICITUDES ATENDIDAS	SOLICITUDES TRANSFERIDAS	PRODUCTIVIDAD SEPTIEMBRE
S98367	9	1	8	79	5	9.3
S75196	9	1	8	81	6	9.4
S87241	9	1	8	77	4	9.1
S92589	9	1	8	76	3	9.1
S93694	9	1	8	83	5	9.8
S94853	9	1	8	85	6	9.9
S96235	9	1	8	79	3	9.5
S97659	9	1	8	80	4	9.5
S98382	9	1	8	86	5	10.1
S96171	9	1	8	79	4	9.4
S89769	9	1	8	85	6	9.9
S93686	9	1	8	83	4	9.9
S91748	9	1	8	78	3	9.4
S78591	9	1	8	76	4	9.0
S93632	9	1	8	82	5	9.6
S93641	9	1	8	77	4	9.1
S79366	9	1	8	76	3	9.1
S97679	9	1	8	85	4	10.1
S97662	9	1	8	86	5	10.1

<b>MATRÍCULA</b>	<b>TIEMPO TOTAL</b>	<b>TIEMPO DE DESCONEJIÓN</b>	<b>TIEMPO FIRMADO</b>	<b>SOLICITUDES ATENDIDAS</b>	<b>SOLICITUDES TRANSFERIDAS</b>	<b>PRODUCTIVIDAD SEPTIEMBRE</b>
<b>S97625</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>86</b>	<b>6</b>	<b>10.0</b>
<b>S97611</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>79</b>	<b>4</b>	<b>9.4</b>
<b>S97670</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>89</b>	<b>7</b>	<b>10.3</b>
<b>S97666</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>85</b>	<b>5</b>	<b>10.0</b>
<b>S97656</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>79</b>	<b>4</b>	<b>9.4</b>
<b>S97680</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>77</b>	<b>3</b>	<b>9.3</b>
<b>S97638</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>78</b>	<b>4</b>	<b>9.3</b>
<b>S97633</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>82</b>	<b>6</b>	<b>9.5</b>
<b>S97687</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>79</b>	<b>5</b>	<b>9.3</b>
<b>S97698</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>83</b>	<b>7</b>	<b>9.5</b>
<b>S97626</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>81</b>	<b>4</b>	<b>9.6</b>
<b>S97646</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>76</b>	<b>3</b>	<b>9.1</b>
<b>S97623</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>83</b>	<b>5</b>	<b>9.8</b>
<b>S82647</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>88</b>	<b>6</b>	<b>10.3</b>
<b>S91746</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>79</b>	<b>4</b>	<b>9.4</b>
<b>S90665</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>80</b>	<b>3</b>	<b>9.6</b>
<b>S93603</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>84</b>	<b>5</b>	<b>9.9</b>
<b>S88927</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>81</b>	<b>6</b>	<b>9.4</b>
<b>S86498</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>79</b>	<b>3</b>	<b>9.5</b>
<b>S92624</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>84</b>	<b>5</b>	<b>9.9</b>
<b>T00605</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>86</b>	<b>6</b>	<b>10.0</b>

## INSTRUMENTO 6. ACTA DE CAPACITACIÓN

<div style="text-align: center;"> <b>ACTA DE CAPACITACIÓN</b>  </div>			
ÁREA			
MES		TEMA	
HORA		HORA FIN	

[illegible]

TEMAS

### EVALUACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Respetado juez, usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento "GUÍA DE OBSERVACIÓN" Su participación será fundamental para las evidencias de la validez de constructo basada en el contenido de la prueba.

Agradezco anticipadamente su valiosa contribución.

#### I. DATOS PERSONALES (Por favor sirvase completar la información)

Nombres y apellidos: *Carlos Eduardo Guerrero Pimanchumb*

Profesión: *Administración y Marketing*

Grado académico: *Titulado*

Afiliación institucional:

Área de experiencia profesional: *Área administrativa*

Tiempo de experiencia profesional: *3 años*

#### II. INFORMACIÓN DEL INSTRUMENTO

##### Autores:

SALAZAR ESPINOZA KATHERINE SOLEDAD

TORRES QUISPE PAOLA SILVANA

##### Objetivo de la prueba:

Mediante la Técnica de la Observación se logra recolectar los datos para la guía de observación.

##### Dirigido a:

Los asesores del centro de contacto del Banco de Crédito del Perú.

##### Base teórica del instrumento:

Es un documento que permite encausar la acción de observar ciertos fenómenos. Esta guía, se estructura a través de columnas que favorecen la organización de los datos recogidos.

##### Definición de la variable:

La productividad es el resultado de la relación entre la tecnología, la organización y el talento humano, combinando en forma equilibrada los recursos para la obtención de los objetivos, es decir, la relación entre las salidas del proceso productivo y el ingreso de recursos.



INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado				✓	
Objetividad	Esta expresado en conductas observables.					✓
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología			✓		
Organización	Existe una organización lógica entre variables e indicadores.				✓	
Suficiencia	Comprende los aspectos en calidad y cantidad.				✓	
Intencionalidad	Adecuado para relacionar los aspectos sobre gestión por procesos y productividad mano de obra.					✓
Consistencia	Consistencia entre la formulación del problema, objetivo e instrumento.				✓	
Coherencia	Coherente con las dimensiones e indicadores.				✓	
Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación.				✓	
OBSERVACIONES						

Opinión de la Aplicabilidad:

Fecha: 26/06/2020

  
Firma del Experto

## Documentación 2. Juicio de Expertos 02

### I. DATOS PERSONALES (Por favor sírvase completar la información)

**Nombres y apellidos:** Calet Borelly Pastor Alvarez

**Profesión:** Ingeniero Industrial


**Grado académico:** Titulado

**Área de experiencia profesional:** Calidad

**Tiempo de experiencia profesional:** 10 años

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado				✓	
Objetividad	Esta expresado en conductas observables.				✓	
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología			✓		
Organización	Existe una organización lógica entre variables e indicadores.			✓		
Suficiencia	Comprende los aspectos en calidad y cantidad.			✓		
Intencionalidad	Adecuado para relacionar los aspectos sobre gestión por procesos y productividad mano de obra.			✓		
Consistencia	Consistencia entre la formulación del problema, objetivo e instrumento.			✓		
Coherencia	Coherente con las dimensiones e indicadores.			✓		
Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación.			✓		
<b>OBSERVACIONES</b> La guía de observación esta concisa de acuerdo a los indicadores que tiene la empresa.						

Fecha: 29/06/2020

  
 .....  
 Firma del Experto  
 DNI 44122984

**II. DATOS PERSONALES (Por favor sirvase completar la información)**

**Nombres y apellidos:** Ronald Vergara Palomino

**Profesión:** Ingeniero Industrial

**Grado académico:** Titulado

**Área de experiencia profesional:** Administración y Estrategias Empresariales

**Tiempo de experiencia profesional:** 3 años


INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado				✓	
Objetividad	Esta expresado en conductas observables.			✓		
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología			✓		
Organización	Existe una organización lógica entre variables e indicadores.				✓	
Suficiencia	Comprende los aspectos en calidad y cantidad.			✓		
Intencionalidad	Adecuado para relacionar los aspectos sobre gestión por procesos y productividad mano de obra.			✓		
Consistencia	Consistencia entre la formulación del problema, objetivo e instrumento.			✓		
Coherencia	Coherente con las dimensiones e indicadores.			✓		
Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación.				✓	
<b>OBSERVACIONES</b> La guía de observación está de acuerdo con los lineamientos de la empresa de estudio.						

Fecha: 27/06/2020



Firma del Experto

## Documentación 6. Manual de procesos

	MANUAL DE PROCESOS	Código: MAN-PRO-001
		Versión: 1.0
		Pág. 1 de 2
CONSUMOS TRUNCOS Y DUPLICADOS		

### 1.OBJETIVO

El presente proceso establece las acciones a realizar para registrar casos por consumos truncos y duplicados.

### 2.RESPONSABILIDAD Y ALCANCE

Este proceso tiene como responsables a los asesores, al jefe del área e incluye los pasos a seguir desde que el cliente realiza una consulta o solicitud por consumos truncos o duplicados hasta la solución del reclamo.

El cliente realiza la solicitud al asesor, siendo el de la primera línea del Área de consultas generales del BCP y son ellos encargados de reportar el caso a su superior.

### 3.DOCUMENTOS A CONSULTAR

Proceso de Atención de Consumos Truncos y Duplicados.

Diapositivas de uso del aplicativo Coldview para revisar los movimientos.

### 4.DEFINICIONES

**ASESOR:** Persona encargada de brindar información y solución al cliente.

**GS:** Gestor de Solución

**CONSUMOS TRUNCOS:** Son aquellos pagos que el cliente quiso efectuar, ya sea de manera presencial o por medios electrónicos, pero no se pudo concretar debido a alguna falla en el sistema; sin embargo, si se efectuó el descuento en sus movimientos.

**CONSUMOS DUPLICADOS:** Son aquellos movimientos dobles que se originan al momento de realizar un pago por consumo o compra de manera presencial o por internet debido a una falla de sistema o a una saturación de la web cuando el pago es por alguna página.

#### **COMANDOS:**

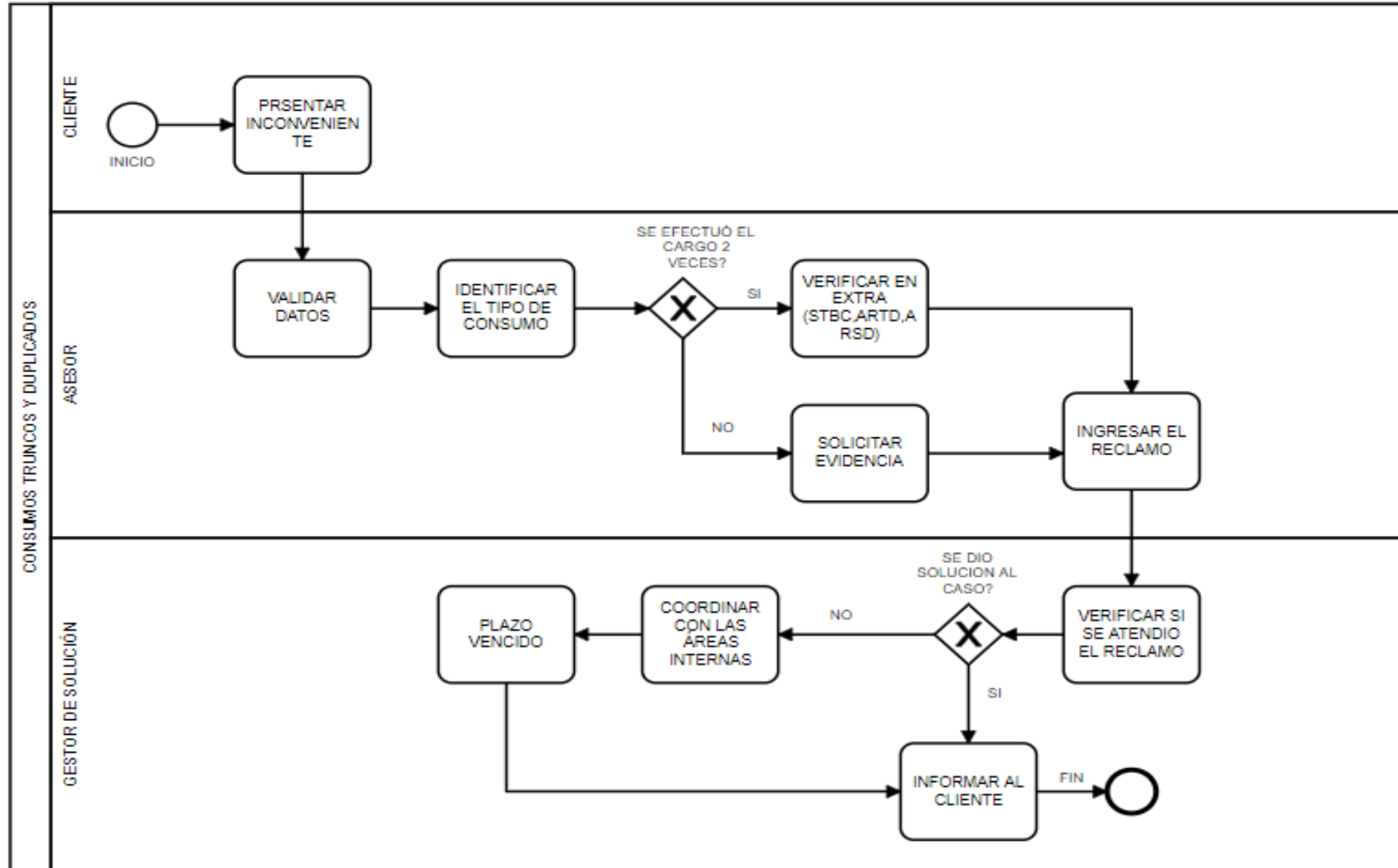
Son las instrucciones que se da al sistema operativo para buscar alguna data o ejecutar alguna tarea sistemática.

- **MTPX:** Comando para identificar los productos del cliente.
- **STBC:** Comando para verificar los movimientos de la cuenta de ahorros.
- **ARSD:** Comando para verificar los movimientos de la tarjeta de crédito.
- **ARTD:** Comando para revisar los movimientos que aún no facturan de la tarjeta de crédito.
- **OFAL:** Comando que sirve para revisar las operaciones que aún no procesan en la tarjeta de crédito.


## 5.DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
ATENCION CONSULTAS Y SOLICITUDES	
Llamar al Centro de Contacto del BCP. Validar Información. Indicar el motivo de llamada.	CLIENTE
Identificar el tipo de consumo Se efectuó el cargo 2 veces Verificar en el Extra (STBC, ARTD, ARSD) Solicitar Evidencia <ul style="list-style-type: none"><li>- Comprobantes de pago.</li><li>- Movimiento del POS emitido por el establecimiento.</li><li>- Comprobante de anulación.</li></ul> Ingresar Reclamo	ASESOR
Verificar el estado del caso y coordinar con el cliente	GS

## BPMN ATENCIÓN DE CONSUMOS TRUNCOS Y DUPLICADOS



Fuente: Elaboración Propia.

	MANUAL DE PROCESOS	Código: MAN-PRO-001
		Versión: 1.0
		Pág. 1 de 1
RETIRO TRUNCO		

## 1. OBJETIVO

El presente proceso establece las acciones a realizar para registrar casos por consumos truncos y duplicados.

## 2. RESPONSABILIDAD Y ALCANCE

Este proceso tiene como responsables a los asesores, al jefe del área e incluye los pasos a seguir desde que el cliente realiza una consulta o solicitud por consumos truncos o duplicados hasta la solución del reclamo. El cliente realiza la solicitud al asesor, siendo el de la primera línea del Área de consultas generales del BCP y son ellos los encargados de reportar el caso a su superior.

## 3. DOCUMENTOS A CONSULTAR

Proceso de Atención de Retiro Trunco.

Instructivo de aplicativo para descargar estados de cuenta.

## 4. DEFINICIONES

**ASESOR:** Persona encargada de brindar información y solución al cliente.

**GS:** Gestor de Solución

**RETIRO TRUNCO:** Movimiento en el cual el cliente desea retirar el dinero de sus cuentas, sin embargo, por desfase del cajero o error operativo no le brinda el dinero en efectivo, pero si le descuenta y se identifica en los movimientos de las cuentas de ahorro.

### COMANDOS:

Son las instrucciones que se da al sistema operativo para buscar alguna data o ejecutar alguna tarea sistemática.

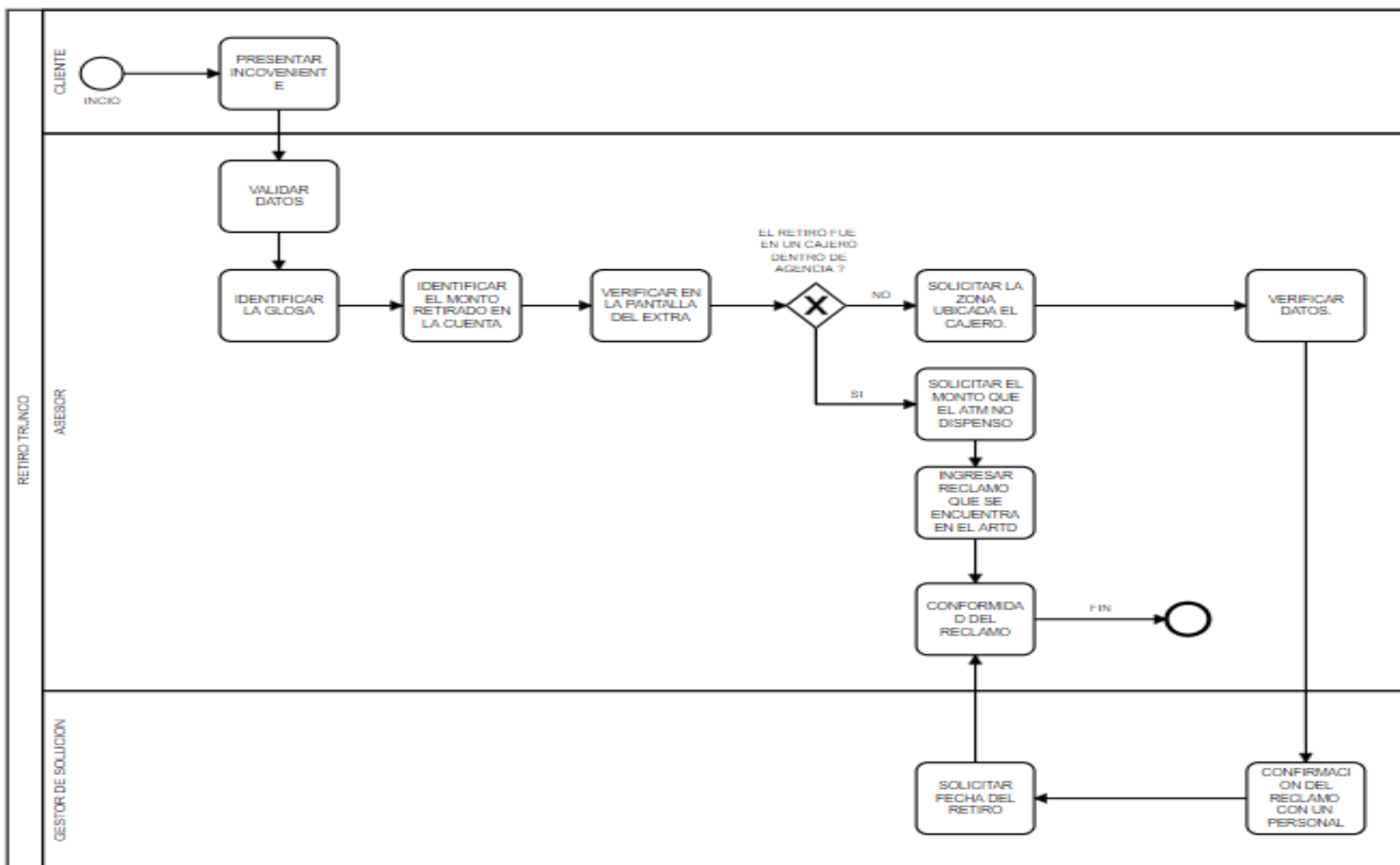
- **MTPX:** Comando para identificar los productos del cliente.
- **STBC:** Comando para verificar los movimientos de la cuenta de ahorros.
- **ARSD:** Comando para verificar los movimientos de la tarjeta de crédito.
- **ARTD:** Comando para revisar los movimientos que aún no facturan de la tarjeta de crédito.

## 5. DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO


ACTIVIDAD	RESPONSABLE
ATENCION CONSULTAS Y SOLICITUDES	
Llamar al Centro de Contacto del BCP. Validar Información. Indicar el motivo de llamada.	CLIENTE
Identificar la glosa de descuento. Identificar el monto retirado en la cuenta. Verificar en la pantalla del Extra. Ingresar Reclamo correspondiente.	ASESOR
Solicitar la fecha del retiro. Ingresar datos al sistema. Conformidad del reclamo.	GS



## BPMN ATENCIÓN DE RETIRO TRUNCO



Fuente: Elaboración Propia

	MANUAL DE PROCESOS	Código: MAN-PRO-001
		Versión: 1.0
		Pág. 1 de 1
DESAFILIACIÓN YAPE		

## 1. OBJETIVO

El presente proceso establece las acciones a realizar para desafiliar al cliente del aplicativo Yape y pueda crear un nuevo usuario.

## 2. RESPONSABILIDAD Y ALCANCE

Este proceso tiene como responsables a los asesores, al supervisor y al área de recepciones de consultas Yape e incluye los pasos a seguir desde que el cliente realiza una consulta por desafiliación de la cuenta Yape hasta la solución. El asesor es el encargado de darle seguimiento a la solicitud hasta que se pueda confirmar el final del proceso, es decir, la desafiliación del aplicativo Yape.

## 3. DOCUMENTOS A CONSULTAR

Proceso de Atención de Desafiliación Yape.

Buzones informativos sobre el tiempo de Desafiliación Yape.

## 4. DEFINICIONES

**ASESOR:** Persona encargada de brindar información y solución al cliente.

**GS:** Gestor de Solución

**DESAFILIACIÓN YAPE:** Proceso por el cual se registran los datos del cliente para que no aparezca en la base de clientes con usuario Yape, ya sea por olvido de clave, cambio de tarjeta de débito o querer generar otro registro con su cuenta BCP o con su número de DNI.

### COMANDOS:

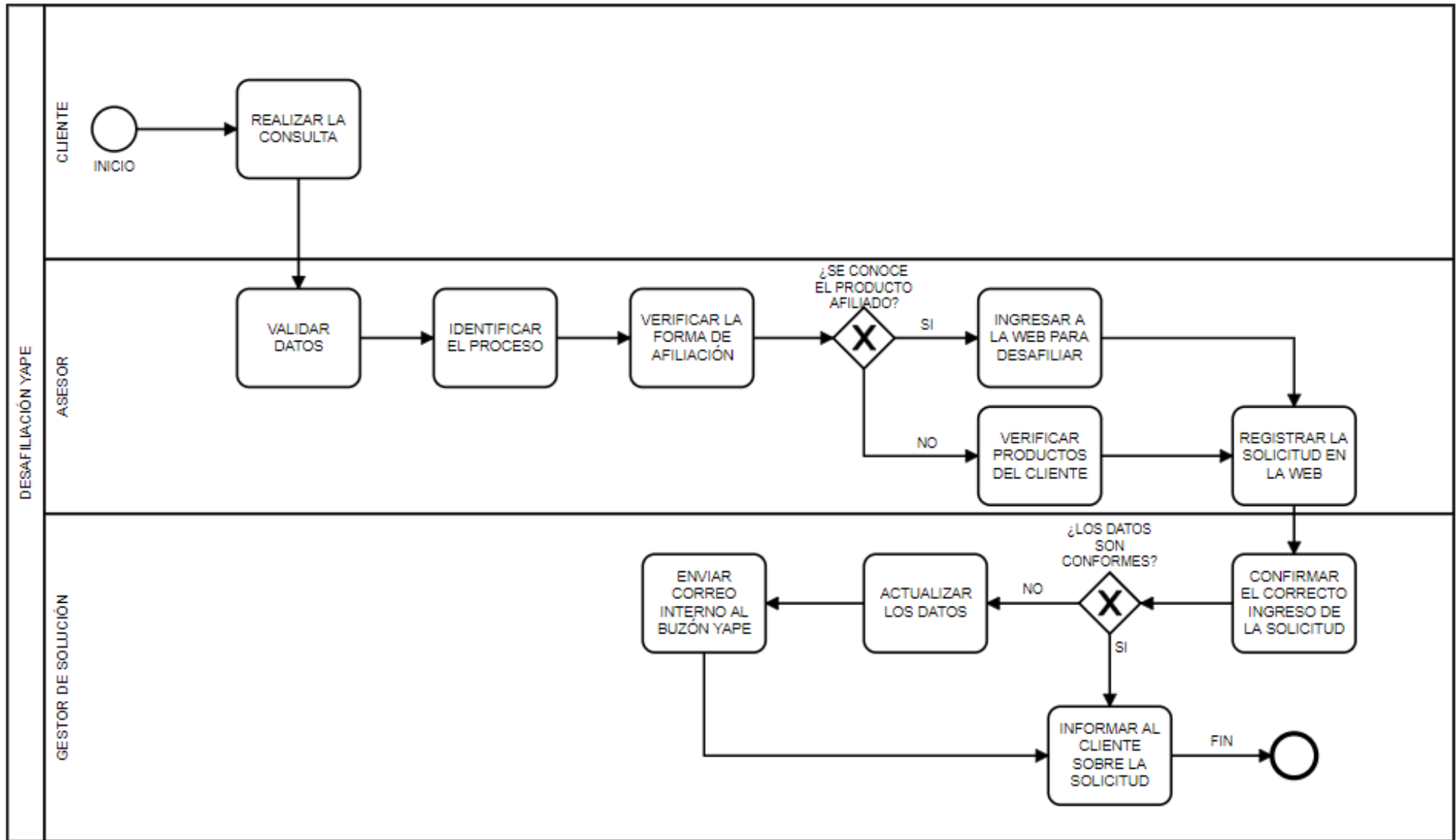
Son las instrucciones que se da al sistema operativo para buscar alguna data o ejecutar alguna tarea sistemática.

- **MTPX:** Comando para identificar los productos que tiene el cliente con BCP.
- **STBC:** Comando para revisar movimientos de la cuenta de ahorros en soles y/o dólares para identificar si Yape estaba afiliado con su cuenta o DNI.


## 5.DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
ATENCION CONSULTAS Y SOLICITUDES	
Llamar al Centro de Contacto del BCP. Validar Información. Indicar el motivo de llamada.	CLIENTE
Identificar la Consulta Confirmar la modalidad de afiliación Ingresar solicitud de desafiliación Yape	ASESOR
Ingresar datos al sistema. Verificar la conformidad de la solicitud.	GS

## BPMN ATENCIÓN DE DESAFILIACIÓN YAPE



Fuente: Elaboración Propia

	MANUAL DE PROCESOS	Código: MAN-PRO-001
		Versión: 1.0
		Pág. 1 de 1
VERIFICACIÓN DE MOVIMIENTOS PARA CUADRE DE CRÉDITOS		

## 1. OBJETIVO

El presente proceso establece las acciones a realizar para desafiliar al cliente del aplicativo Yape y pueda crear un nuevo usuario.

## 2. RESPONSABILIDAD Y ALCANCE

Este proceso tiene como responsables a los asesores y al supervisor a cargo e incluye los pasos a seguir desde que el cliente realiza una consulta sobre los pagos realizados a su crédito hasta la solución. El asesor es el encargado de cuadrar los movimientos realizados y que el cliente comprenda cada glosa de descripción de su estado de cuenta.

## 3. DOCUMENTOS A CONSULTAR

Proceso de Atención de cuadre de Créditos.

Archivos del significado de cada Glosa a revisar.

## 4. DEFINICIONES

**ASESOR:** Persona encargada de brindar información y solución al cliente.

**GS:** Gestor de Solución

**CUADRE DE CRÉDITO:** Proceso por el cual se revisan los movimientos realizados en el crédito tales como amortizaciones, pagos, extornos, cobros de penalidades, además, se puede conocer como está compuesta la cuota del mes y si tuvo alguna reprogramación o extensión del tiempo de pago.

### COMANDOS:

Es la instrucción que se da al sistema operativo para buscar alguna data o ejecutar alguna tarea sistemática.

**AMAI:** Comando para identificar el monto original del crédito y la fecha de contrato.

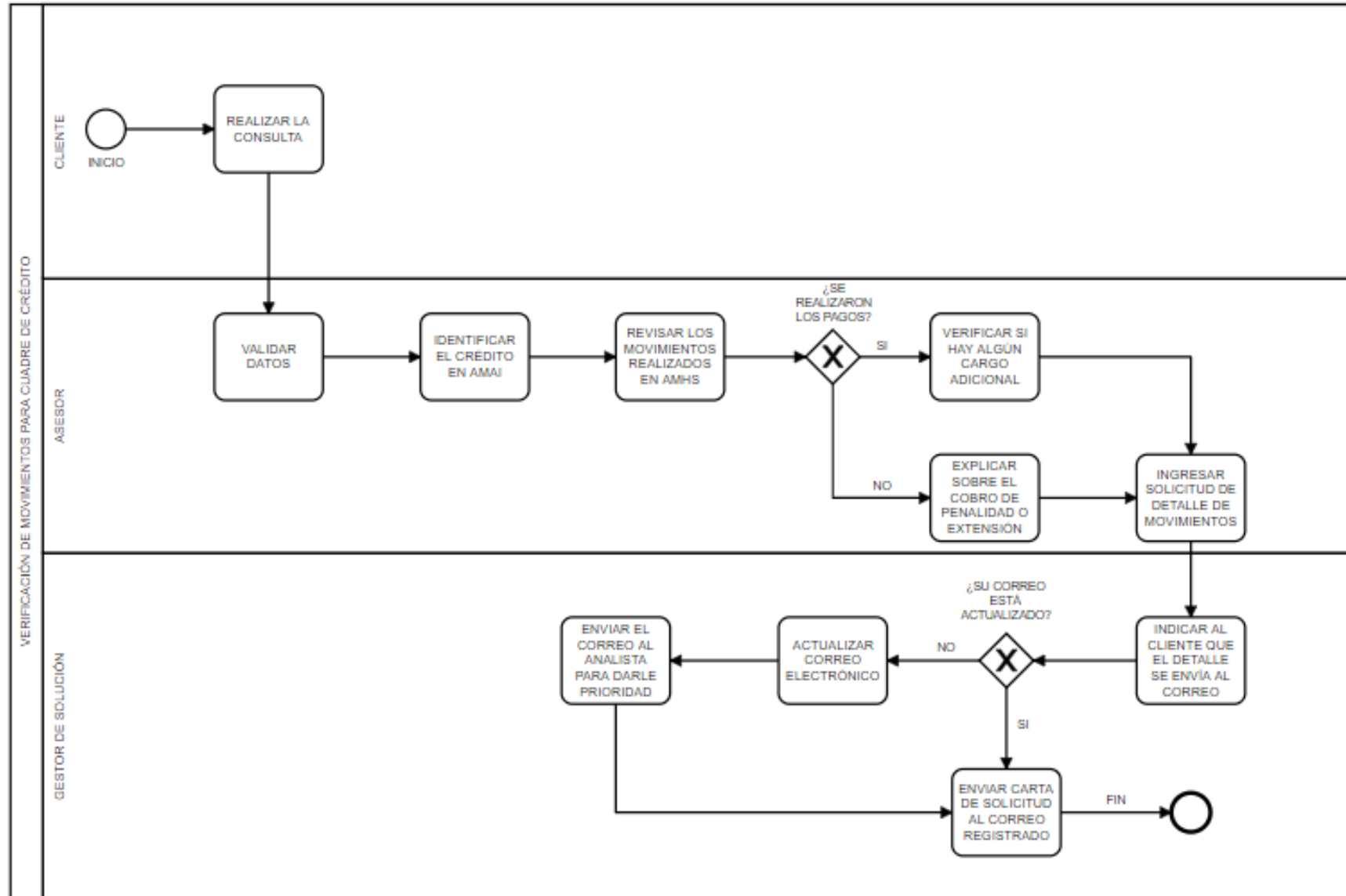
**AMHS:** Comando para revisar los movimientos de los pagos, amortizaciones, extornos o cobros realizados.

**AMB2:** Comando para revisar la composición de capital e interés de la cuota facturada del mes.

## 5.DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO


ACTIVIDAD	RESPONSABLE
ATENCION CONSULTAS Y SOLICITUDES	
Llamar al Centro de Contacto del BCP. Validar Información. Indicar el motivo de llamada.	CLIENTE
Identificar el producto afectado. Revisar los movimientos realizados. Explicar las glosas de descripción.	ASESOR
Actualizar sus datos. Ingresar la solicitud de detalle de Operaciones.	GS

## BPMN ATENCIÓN DE VERIFICACIÓN DE MOVIMIENTOS PARA CUADRE DE CRÉDITOS






Fuente: Elaboración Propia

## FICHA TÉCNICA – INDICADOR

	FICHA TÉCNICA DE INDICADOR	Código: ACG-RRHH
		Versión: 01
		Pág. 1 de 1

- Nombre:**  
ÍNDICE DE LA PUNTUALIDAD DE LA GESTIÓN
- Objetivo:**  
Lograr una puntualidad de la atención de los casos en un 90%
- Fórmula**  
Índice de Puntualidad  
$$= \frac{\text{Cantidad de registros atendidos dentro de plazo por responsabilidad}}{\text{Cantidad Total de registros por responsable}} * 100$$
- Nivel de referencia:**  
Un incremento en el valor del indicador refleja una mejora en el resultado.  

	Mayor a 85 %
	Entre 75% y 85%
	Menor a 75 %
- Responsable de Gestión**  
Jefe del Área de Consultas Generales  
Gestor de Soluciones
- Fuente de Información**  
Reportes obtenidos mediante el SRM de los datos registrados.
- Frecuencia de Medición**  
Diaria
- Frecuencia de Reportes**  
Diaria
- Responsable del Reporte**  
Jefe del área de consultas generales



## FICHA TÉCNICA – INDICADOR

	FICHA TÉCNICA DE INDICADOR	Código: ACG-RRHH
		Versión: 01
		Pág. 1 de 1

**1. Nombre:**

ÍNDICE DE CUMPLIMIENTO DEL PRIMER REGISTRO

**2. Objetivo:**

Lograr el cumplimiento en los registros de los casos en un 95%

**3. Fórmula**

Índice de casos registrados

$$= \frac{\text{Cantidad de casos registros por seguimiento}}{\text{Cantidad Total de de registros marcados en Multigestión}} * 100$$

**4. Nivel de referencia:**

Un incremento en el valor del indicador refleja una mejora en el resultado.



Mayor a 90 %



Entre 80% y 90%



Menor a 80 %

**5. Responsable de Gestión**

Jefe del Área de Consultas Generales  
Gestor de Soluciones

**6. Fuente de Información**

Reportes obtenidos mediante el SRM de los datos registrados.

**7. Frecuencia de Medición**

Diaria


**8. Frecuencia de Reportes**

Diaria

**9. Responsable del Reporte**




Jefe del área de consultas

## FICHA TÉCNICA – INDICADOR


	FICHA TÉCNICA DE INDICADOR	Código: ACG-RRHH
		Versión: 01
		Pág. 1 de 1

- Nombre:**  
ÍNDICE DE CUMPLIMIENTO DE CAPACITACIONES
- Objetivo:**  
Lograr un cumplimiento de 90%
- Fórmula**  
Índice de capacitaciones  
$$= \frac{\text{Cantidad capacitaciones finalizadas dentro de plazo}}{\text{Cantidad Total de capacitaciones programadas al mes}} * 100$$
- Nivel de referencia:**  
Un incremento en el valor del indicador refleja una mejora en el resultado.  




	Mayor a 80 %
	Entre 70% y 80%
	Menor a 70%
- Responsable de Gestión**  
Jefe del Área de Consultas Generales  
Gestor de Soluciones
- Fuente de Información**  
Cronograma con las fechas de capacitación mensual
- Frecuencia de Medición**  
Interdiaria
- Frecuencia de Reportes**  
Semanal
- Responsable del Reporte**  
Jefe del área de consultas

## FICHA TÉCNICA – INDICADOR

	FICHA TÉCNICA DE INDICADOR	Código: ACG-RRHH
		Versión: 01
		Pág. 1 de 1

- Nombre:**  
ÍNDICE INCIDENCIAS EN LA ACTUALIZACIÓN DE REPORTES
- Objetivo:**  
Evitar presentar dificultades en la emisión de reportes, información confiable.
- Fórmula**  
Índice de Actualización de reportes  
$$= \frac{\text{Cantidad de incidencias reportadas al mes}}{\text{Cantidad de reportes generados al mes}} * 100$$
- Nivel de referencia:**  
Un incremento en el valor del indicador refleja una mejora en el resultado.  

	100%
	Entre 90 y 95%
	Menor a 90%
- Responsable de Gestión**  
Jefe del Área de Consultas Generales  
Gerente de Recursos Humanos
- Fuente de Información**  
Reportes enviados al jefe del área.
- Frecuencia de Medición**  
Mensual
- Frecuencia de Reportes**  
Mensual
- Responsable del Reporte**  
Jefe del área de consultas